

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ АДВОКАТУРИ ТА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КАФЕДРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«РОЗВИТОК СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТАТНЬОГО РІВНЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ»**

Виконав: здобувачка 4го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Богданова Анастасія

Керівник: PhD, доц. Олеся Корнілова

Рецензент: к.е.н., доцент Євгенія Редіна

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЕЗПЕЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ.....	7
1.1. Загальна характеристика економічної безпеки бізнес-структури та її складових	7
1.2. Система чинників, що визначають рівень економічної безпеки бізнес-структури.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	24
2.1. Засади управління економічною безпекою бізнес-структури	24
2.2. Вплив елементів зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-структури на рівень її безпеки.....	28
2.3. Оцінка результатів функціонування та рівня економічної безпеки бізнес-структури.....	38
РОЗДІЛ 3. ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТАТНЬОГО РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	47
ВІСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	65

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та зростання конкурентної боротьби на міжнародних ринках розвиток системи забезпечення достатнього рівня економічної безпеки бізнес-структури стає важливим для розвитку країни в сучасному світі. Забезпечення економічної стійкості та захищеності від потенційних небезпек є важливими аспектами забезпечення економічної безпеки країни. Такий підхід дозволяє зберегти економічне благополуччя та забезпечити сталість розвитку навіть у випадку змінних умов та викликів, з якими країна може зіткнутися. Управління економічною безпекою передбачає аналіз та розуміння потенційних ризиків і загроз, що можуть вплинути на діяльність бізнес-структури. Сьогодні значна кількість бізнес-структур стикається з різноманітними економічними загрозами, такими як кібератаки, шахрайство, корупція, відмивання грошей, ринкова нестабільність тощо.

Управління економічною безпекою стає особливо важливим у процесі розвитку сектору малого та середнього бізнесу. Сучасні малі та середні бізнес-структури відіграють ключову роль у національній економіці, проте вони також стають особливо вразливими перед різними економічними ризиками та загрозами.

Дослідження питання, яке стосується теоретичних та практичних питань управління економічною безпекою було розглянуто у працях низки науковців, зокрема І.С. Бінько, В.О. Занори, О.М. Кібік, В.О. О.М. Ляшенка, М.В. Фоміної, Л.Г. Шемаєвої та інших. Науковці наголошують на тому, що економічна безпека визначається не лише наявністю економічного розвитку, але і стійкістю цього розвитку перед зовнішніми та внутрішніми загрозами.

Метою дослідження є обґрунтування напрямків розвитку системи забезпечення достатнього рівня економічної безпеки бізнес-структури.

Для виконання поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- визначити загальну характеристику системи економічної безпеки бізнес-структури та її складових;
- розглянути систему чинників, що визначають рівень економічної безпеки бізнес-структури;
- дослідити засади управління економічною безпекою бізнес-структури;
- проаналізувати вплив елементів зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-структури на рівень його безпеки;
- провести оцінку результатів функціонування та рівня економічної безпеки бізнес-структури;
- визначити засади використання інструментів управління економічною безпекою бізнес-структури;
- виконати оцінку впливу комплексу заходів на рівень економічної безпеки бізнес-структури.

Об'єктом дослідження є процес розвитку системи забезпечення достатнього рівня економічної безпеки бізнес-структури

Предметом дослідження є інструменти забезпечення достатнього рівня економічної безпеки економічних суб'єктів.

Дослідження проводилося на основі діалектичного методу і системного підходу до досліджуваних процесів. На різних етапах роботи застосовувалися такі методи: спостереження і порівняння (при відборі літературних джерел для підготовки роботи); методи аналізу і синтезу (аналіз тенденцій розвитку та аналізу елементів системи формування рівня економічної безпеки бізнес-структури), статистичні методи та методи економічного аналізу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні передумов підвищення рівня економічної безпеки бізнес-структури.

Основні результати роботи було представлено на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи» (м. Одеса, НУ «Одеська юридична академія», 27 квітня 2024 р.).

Структура роботи. Дана робота складається зі вступної частини, трьох розділів та взаємопов'язаних підрозділів, висновку та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЕЗПЕЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

1.1. Загальна характеристика економічної безпеки бізнес-структури та її складових

Безпека визнається як складний соціально-політичний процес, який охоплює різні аспекти життя.

Дослідження, що стосуються категорії «економічна безпека», свідчать про її недавнє виникнення в літературі. Це свідчить про те, що термін став використовуватися порівняно недавно в українській економічній літературі.

Початком вивчення питання, яке стосується проблем економічної безпеки, прийнято вважати 1990-х рр. Т.І. Олійник зазначає, що теоретичне обґрунтування шляхів забезпечення економічної безпеки стало актуальним в період переходу на ринкові відносини, коли економіка суб'єктів господарювання, і відповідно їх умови, стали найбільш вразливими, що спонукало появу перших вітчизняних публікацій на межі 1993-1994 рр. Після чого питання економічної безпеки зайняло особливе місце у нормативних документах та стало широким полем для політичних і економічних дискусій серед науковців і практиків [19, с. 43]

Розуміння сутності економічної безпеки у колі науковців дуже різноманітне.

Зарубіжні науковці у своїх дослідженнях наполягають на формуванні самостійних наукових напрямів реагування на загрози економічній безпеці суб'єктів господарювання у світлі «екосистейта» – економічна безпека держави і «екосекента» – економічна безпека суб'єкта-господарювання. Саме тому

доцільно здійснювати ретельний моніторинг фінансового стану економічного агента, а також вивчати проблеми, що виникають під впливом реформування економіки, регіоналізації й глобалізації світової економіки, інтернаціоналізації фінансових потоків, перманентних фінансових криз тощо [4].

Поняття економічної безпеки розглядалося багатьма не тільки зарубіжними науковцями, але й національними.

Наприклад, І.В. Голіков визначає економічну безпеку як динамічну складову економіки, адаптовану до вимог свого часу [8]. Варто зазначити, що думка автора спирається на звернення уваги на особливості об'єкта дослідження, а також на окремі умови, які стосуються ризиків.

Л. Пашнюк зазначає, що економічна безпека є комплексом заходів щодо забезпечення стабільного розвитку бізнес-структури через створення сприятливих умов, а також нейтралізацію та ліквідацію зовнішніх і внутрішніх загроз [23]. Визначення запропоноване автором є досить повним та змістовним. Однак, опираючись на зазначене твердження, економічна безпека залежна від впливу зовнішнього середовища, яке в весь час змінюється, ніколи не залишається стабільним та постійним. Саме з позицій впливу зовнішнього середовища, захисту бізнес-структур від її негативного впливу і розглядається зміст категорії економічної безпеки.

Н.В. Гришук констатує, що економічна безпека – захищеність національно-державних інтересів у сфері економіки від внутрішніх і зовнішніх загроз економічних і прямих матеріальних збитків [9].

І.М. Сосновська зазначає, що економічна безпека є універсальною категорією, що відбиває захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином. Економічна безпека – це захищеність діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на діяльності бізнес-структури. Зміст цього поняття містить у собі систему засобів,

що забезпечують економічну стабільність, а також сприяють підвищенню рівня добробуту працівників [29].

С.П. Стеценко зазначає, що економічна безпека – це стан економіки, що забезпечує достатній рівень соціального, політичного, оборонного існування і прогресивного розвитку суб'єкта безпеки, невразливість і незалежність його економічних інтересів стосовно можливих зовнішніх і внутрішніх загроз і впливів [31, с. 43].

Проаналізувавши зазначені вище позиції авторів щодо розуміння економічної безпеки, доцільно їх систематизувати. Насамперед, система економічної безпеки співвідноситься з національною безпекою, як частина та ціле, тобто економічна безпека є підсистемою національної безпеки.

По-друге, специфіка системи економічної безпеки залежить від рівня її гарантування, зокрема на державному, обласному рівнях (опираючись на адміністративно-територіального устрою нашої держави).

Третьою особливістю є те, що економічна безпека припускає невразливість країни від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Також при дослідженні поняття економічної безпеки вчені-науковці виділяють два підходи – філософський та організаційний.

У рамках філософського підходу, який має безліч модифікацій, найбільш загальний виглядає наступним чином: економічна безпека системи – це стан, за якого забезпечується захищеність від внутрішніх і зовнішніх несприятливих впливів з метою зміни. Цей підхід ґрунтується на визначенні стану захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз. Прикладом такого поняття безпеки може служити визначення безпеки як «...стан, при якому не загрожує небезпека, є захист від небезпеки» [16].

З точки зору організаційного підходу, безпека являє собою сукупність умов створених економічним суб'єктом, за яких забезпечується захист від внутрішніх і зовнішніх загроз, виконання цілей його функціонування [34].

Водночас стан безпеки повинен контролювати сам суб'єкт, де результатом забезпечення економічної безпеки є стабільність його функціонування і можливість ефективної фінансово-економічної діяльності [19].

Досліджуючи питання формування основних складових елементів економічної безпеки, необхідно зазначити, що елементами економічної безпеки є окремі компоненти, які складають систему забезпечення стійкості економіки та захисту національних інтересів країни в умовах зовнішніх та внутрішніх загроз.

Окремо варто звернути увагу на позицію С.П. Стеценко, який структуру економічної безпеки розподіляє на такі рівні економічної безпеки, як: національний, локальний (регіональний) [29]. Дослідження науковця теоретично обґрунтовані та не викликають сумнівів, однак не зрозумілим залишається упущення автора щодо виокремлення міжнародного рівня економічної безпеки та економічної безпеки конкретної бізнес-структури (місцевий).

Пропонуємо відповідний критерій зобразити схематично (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Складові економічної безпеки відповідно до рівнів забезпечення

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Економічна безпека передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на забезпечення стійкості бізнес-структури та забезпечення її розвитку в умовах зовнішніх та внутрішніх викликів.

Також, опираючись на вищезазначене, варто проаналізувати окремі елементи економічної безпеки. Складовими економічної безпеки країни згідно з «Методикою розрахунку рівня економічної безпеки України» від 29.10.2013 року

№ 1277 [17], затвердженою Міністерством економіки України, є: виробнича, демографічна, енергетична, зовнішньоекономічна, інвестиційно-інноваційна, макроекономічна, продовольча, соціальна, фінансова безпеки.

М.В. Фоміна виділяє ще інтелектуальну складову. Незалежний рівень економічної безпеки великою мірою залежить від інтелекту та професіоналізму працюючих у бізнес-структурі кадрів. Негативні впливи на цю складову справляють: звільнення провідних висококваліфікованих працівників, що послаблює інтелектуальний потенціал; зниження частки інженерно-технічних працівників [33].

Доцільно виділити наступні складові економічної безпеки:

- кадрова безпека – забезпечення високого рівня кваліфікації кадрів та їх надійності в умовах загроз;
- політична безпека – забезпечення стійкості політичної системи країни та захист національних інтересів від зовнішнього впливу;
- інформаційна безпека – захист від втручання в країну через засоби масової інформації та забезпечення конфіденційності інформації;
- екологічна безпека – захист від екологічних загроз та забезпечення екологічної безпеки країни;
- торговельна безпека – включає захист національного виробника від конкуренції з-за кордону, забезпечення рівних умов доступу до ринків інших країн та контроль за імпортом та експортом товарів;
- інфраструктурна безпека – захист критично важливих інфраструктур від терористичних атак та інших загроз;
- соціальна безпека – забезпечення стабільності на ринку праці, соціальний захист населення та боротьба з бідністю;
- енергетична безпека – забезпечення енергетичної незалежності країни та стабільного постачання енергоносіїв.



Рис 1.2. Складові елементи економічної безпеки відповідно до сфер забезпечення функціонування економічного агента

Джерело: розроблено автором

Отже, поняття економічної безпеки охоплює комплекс заходів та стратегій, спрямованих на забезпечення стійкості та стабільності економічної системи, що дозволяє запобігти загрозам для її інтересів та забезпечити розвиток в умовах глобалізації світового економічного простору, розвитку інших елементів зовнішнього та внутрішнього середовища.

У свою чергу, економічна безпека передбачає захист інтересів в галузі економіки та фінансів, включаючи захист від загроз, таких як економічні санкції, торговельні обмеження, зменшення попиту на товари, економічні кризи, фінансові шахраї, корупція та інші форми економічної злочинності тощо.

Забезпечення економічної безпеки передбачає розвиток національної економіки, зміцнення фінансової системи, підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур та розвиток науково-технічного потенціалу країни. Для цього необхідна належна регуляторна політика, ефективне управління ресурсами, здійснення інвестиційної діяльності, підвищення рівня освіти та кваліфікації робочої сили, стимулювання інновацій та підтримка бізнес-структури.

Основна мета економічної безпеки полягає в тому, щоб забезпечити стійкий розвиток економіки країни, зменшити ризики та забезпечити стабільність національної економіки в цілому та окремих бізнес-структур в умовах глобалізації та складних геополітичних умов.

Для досягнення цієї мети необхідно забезпечити стабільність та безпеку фінансової системи, розвиток національного виробництва, зменшення залежності від імпорту, збільшення конкурентоспроможності бізнес-структур та забезпечення ефективної державної політики у галузі економіки та фінансів.

Також до основних завдань економічної безпеки відноситься забезпечення стабільного соціального розвитку країни, зменшення рівня бідності та безробіття, підвищення рівня життя населення та забезпечення сталого розвитку економіки на довгостроковій основі.

1.2. Система чинників, що визначають рівень економічної безпеки бізнес-структури

Вплив зовнішнього оточення на фінансово-господарську діяльність бізнес-структури не сприяє їх стабільному розвитку. Забезпечення економічної безпеки вітчизняних бізнес-структур, особливо в умовах підвищеного рівня інтеграційних процесів, підвищує актуальність проведення досліджень. Для ефективного управління економічною безпекою бізнес-структури керівникам слід виявляти всі фактори впливу, а також існуючі та потенційні ризики його

функціонування. У системі управління економічною безпекою бізнес-структури значну роль відіграє оцінювання всіх зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на її господарські процеси.

Елемент ризику в економічній стійкості бізнес-структури базується на розумінні об'єктивно існуючих факторів і загроз, які можуть призвести до погіршення фінансових показників у теперішньому і майбутньому, а також перешкодити досягненню поставлених цілей. Для забезпечення необхідного рівня економічної стійкості необхідно організувати систему виявлення максимального кола таких факторів і загроз з подальшим їх усуненням.

Зрозуміло, що кожна бізнес-структура має свої особливості, які впливають з форми власності, належності до конкретної галузі національної економіки та інших аспектів. Аналіз літературних джерел, які присвячені виявленню факторів, що впливають на економічну стійкість бізнес-структур, дає можливість узагальнити їх та визначити ті, котрі мають найбільше значення для забезпечення економічної стійкості бізнес-структур.

Чинники, що визначають рівень економічної безпеки бізнес-структури, впливають на стабільність та її здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Як слушно підкреслює А.О. Драгун, очевидним є факт наявності значної кількості загроз та ризиків у сучасних умовах господарювання кожної бізнес-структури. Доцільно виділяти дві групи чинників, що впливають на рівень економічної безпеки. Ці групи характеризують джерела можливих загроз: зовнішні та внутрішні [1]. Вчений вважає, що внутрішні аспекти економічної стійкості складаються з ряду взаємопов'язаних показників, які підлягають управлінню в межах бізнес-структури. Зовнішні чинники, натомість, не залежать від діяльності самої структури. При цьому кожна з цих груп чинників може включати в себе складові. Систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє досягти відповідного рівня економічної стійкості бізнес-структури.

До факторів, що входять до зовнішнього середовища, можна віднести соціально-демографічний стан країни, який визначається кількістю та якістю наявних робочих сил, економічно-фінансовий стан, котрий обумовлюють темп інфляції, спроможність населення до покупок, темп зростання ВВП, рівень кредитування тощо. Особливу увагу слід звернути на міжнародний рівень інтеграції країни, оскільки він пов'язаний з участю у світових економічних організаціях та спільнотах, що впливає на обмеження експортно-імпорتنих операцій, використання спеціальної цінової політики тощо. Ці чинники суттєво впливають на економічну стійкість країни в цілому та на всі національні бізнес-структури.

До значущого чинника зовнішнього середовища слід віднести коронавірусну пандемію, яка поширилася на більшість країн світу. Втрати, зумовлені цим явищем, зафіксовані не лише в Україні, а й у більшості країн. Деякі сектори бізнесу, такі як туризм, культурно-розважальні заклади, авіап перевезення та пов'язані з ними галузі, зазнали особливо сильних втрат та навіть банкрутства.

Сучасні умови зумовили й такі важливі чинники впливу на економічну безпеку вітчизняних бізнес-структур, як війна на Сході (2014 рік), повномасштабне вторгнення на територію України (2022 рік). Втрати від цих подій понесли в основному ті бізнес-структури, що безпосередньо знаходяться в зоні бойових дій

Нестабільність роботи уряду, конфлікти між владою та опозицією, непередбачувані зовнішньополітичні рішення можуть впливати на довіру інвесторів до країни [18]. Для підвищення інвестиційної привабливості українських бізнес-структур важливо вдосконалювати правове середовище, забезпечувати стабільність та підтримку бізнесу, зменшувати адміністративні бар'єри

Як слушно зазначає В.А. Фурса, якісні та чіткі закони і правила сприяють стабільності та передбачуваності в господарській діяльності бізнес-структури.

Високі податки можуть негативно впливати на фінансову безпеку бізнесу. Зменшення податкового тягара може забезпечити більше ресурсів для розвитку та інвестицій [35]

Недоліком чинного законодавства є те, що загрози економічній безпеці розглядаються лише в рамках національної безпеки, при цьому їх не систематизовано за окремими складовими економічної безпеки держави, що визначені Методичними рекомендаціями щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [1].

Внутрішні чинники, які визначають рівень економічної безпеки бізнес-структури, включають в себе широкий спектр аспектів, що відображають стан та можливості самої структури. Вони є важливими задля дотримання стабільності, стійкості та успішного функціонування бізнес-структури.

Внутрішні чинники, які впливають на рівень економічної безпеки бізнес-структури, можна розглядати з різних поглядів:

1. Фінансовий стан, який відображає рівень ефективності управління фінансами, достатність капіталу, здатність до ефективного використання ресурсів тощо. Рівень ефективності управління фінансами оцінюється за допомогою таких показників, як оборотність активів, коефіцієнт ліквідності, рентабельність. Ефективне управління фінансами означає здатність бізнес-структури контролювати свої фінансові потоки, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати стабільність фінансових показників. Достатність капіталу визначається рівнем власного капіталу, забезпеченням фінансування поточних операцій та інвестиційних проектів. Структура повинна мати достатній обсяг капіталу, щоб забезпечити свою діяльність і зберегти фінансову стійкість в умовах зміни ринкових умов. Здатність до ефективного використання ресурсів відображає, наскільки бізнес-структура ефективно використовує свої фінансові, людські та матеріальні ресурси для досягнення своїх цілей. Ефективне використання ресурсів означає максимізацію виручки та мінімізацію витрат при збереженні якості продукції чи послуг.

Фінансова стійкість оцінюється здатністю бізнес-структури витримати фінансові труднощі, такі як втрати, непередбачувані витрати, зміни на ринку тощо. Фінансова стійкість включає в себе наявність резервів, надійну систему управління ризиками та здатність до швидкого адаптування до змін.

Загальний фінансовий стан бізнес-структури визначається взаємодією цих аспектів і визначає її здатність до забезпечення стабільності, зростання та виживання в умовах конкурентного ринкового середовища.

2. Операційне управління, що базується на врахуванні рівня автоматизації процесів, якості управління запасами та поставками, ефективності виробничих процесів тощо. Операційне управління є важливим аспектом економічної безпеки бізнес-структури, оскільки воно впливає на ефективність виробничих процесів та забезпечує оптимальне використання ресурсів. Рівень автоматизації процесів відображає ступінь використання автоматизованих систем та технологій для здійснення операційних процесів. Високий рівень автоматизації дозволяє знижувати витрати, підвищувати продуктивність та якість продукції, а також швидко реагувати на зміни в попиту та умовах ринку. Якість управління запасами та поставками оцінює ефективність системи управління запасами та поставками. Ефективне управління запасами дозволяє уникнути надмірного або недостатнього запасу товарів, знижує витрати на зберігання та забезпечує неперервність виробництва. Крім того, ефективне управління поставками забезпечує своєчасне та якісне здійснення поставок сировини та матеріалів. Ефективність виробничих процесів визначається швидкістю, якістю та ефективністю виробничих процесів. Він включає в себе такі аспекти, як оптимізація робочих процесів, мінімізація простоїв у виробництві, забезпечення безперебійності роботи обладнання та механізмів. Загальна ефективність операційного управління визначає здатність бізнесу до виробництва продукції або надання послуг з високим рівнем якості, вчасності та ефективності.

3. Кадровий потенціал є важливим аспектом економічної безпеки будь-якої бізнес-структури, оскільки від нього залежить ефективність та продуктивність

діяльності структури. Кадровий потенціал – це наявність кваліфікованих співробітників, їх мотивація та здатність до адаптації до змін. Наявність кваліфікованих співробітників – це наявність працівників з відповідними навичками, знаннями та досвідом, необхідними для ефективного виконання робочих обов'язків. Робота кваліфікованих працівників дозволяє бізнес-структурі досягати високих стандартів якості, ефективності та інноваційності. Мотивація співробітників відображає ступінь зацікавленості та енергії, яку працівники вкладають у свою роботу. Мотивовані співробітники більш схильні до досягнення високих результатів, активної участі в командних проєктах та постійного професійного зростання. У сучасному динамічному бізнес-середовищі зміни є невід'ємною частиною життєдіяльності будь-якої структури. Здатність персоналу адаптуватися до нових умов, технологій та вимог ринку є надважливою для забезпечення конкурентоспроможності і стабільності бізнес-структури. Загальний кадровий потенціал бізнес-структури формує здатність до досягнення своїх цілей, а також її готовність до змін та викликів, які можуть виникнути в майбутньому.

4. Технологічний рівень є одним з ключових аспектів економічної безпеки бізнес-структури, оскільки від нього залежить її конкурентоспроможність, продуктивність та здатність до інноваційного розвитку. Аспекти технологічного рівня є різними. Наприклад, використання сучасних технологій виробництва та управління оцінюється наявністю та ефективністю використання передових технологій у виробничому процесі та системах управління. Сучасні технології можуть включати автоматизацію виробничих ліній, застосування інтернету речей, штучний інтелект, аналіз даних тощо. Вони дозволяють оптимізувати виробничі процеси, підвищувати продуктивність та якість продукції, знижувати витрати та ризики. Готовність до інновацій відображає налаштування бізнес-структури на постійне впровадження нових інновацій та технологій у свою діяльність. Готовність до інновацій передбачає активне вивчення ринкових тенденцій, здатність до адаптації до швидких змін у технологічній сфері,

інвестування в дослідження та розробки нових продуктів та послуг. Технологічний рівень бізнес-структури визначає її здатність до забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та відповідності вимогам сучасного ринкового середовища.

5. Бізнес-процеси є важливим чинником економічної безпеки будь-якої бізнес-структури, оскільки вони визначають ефективність та продуктивність її діяльності. Ефективність організації внутрішніх процесів відображає спосіб, яким бізнес-структура управляє своїми внутрішніми операціями, такими як виробництво, обробка замовлень, управління персоналом тощо. Ефективність цих процесів визначається швидкістю, точністю та якістю виконання рутинних завдань, а також здатністю до адаптації до змін у внутрішньому середовищі бізнес-структури. Забезпечення якості продукції чи послуг здійснюється за стандартами якості, яких дотримується структура у процесі виробництва. Забезпечення високої якості продукції чи послуг є важливим для збереження довіри клієнтів, підвищення конкурентоспроможності та збільшення попиту на товари структури. Стабільність поставок і сервісу відображає здатність бізнес-структури забезпечувати стабільність поставок сировини, матеріалів та компонентів для виробництва, а також надання стабільних послуг своїм клієнтам. Стабільність у цих аспектах важлива для забезпечення неперервності виробництва та задоволення потреб споживачів. Ефективність бізнес-процесів обумовлює здатність бізнес-структури до досягнення своїх цілей, відповідності потребам ринку та забезпечення стабільності та стійкості у діяльності.

6. Репутація та бренд є важливими активами бізнес-структури, оскільки вони відображають сприйняття споживачами та партнерами і впливають на рівень довіри до її продукції чи послуг. Сприйняття бізнес-структури споживачами та партнерами відображає, як вона сприймається своїми клієнтами, партнерами та широкою громадськістю. Позитивне сприйняття може бути наслідком високої якості продукції чи послуг, ефективної комунікації з клієнтами, а також активної участі в соціальних ініціативах або благодійних

заходах. Рівень довіри до продукції чи послуг формується за рівнем довіри, який мають споживачі та партнери до продукції чи послуг, що надаються структурою. Високій рівень довіри може бути наслідком якості, надійності продукції чи послуг, високого рівня обслуговування клієнтів, а також чесності та прозорості взаємодії з клієнтами. Репутація та бренд структури впливають на її конкурентоспроможність, здатність до привертання нових клієнтів та партнерів, а також на стабільність та успішність у довгостроковій перспективі.

7. Ризики та стресові ситуації становлять значний виклик для рівня економічної безпеки бізнес-структури і можуть виникати з різних джерел, включаючи економічні, соціальні, технічні та природні чинники. Управління ризиками передбачає ідентифікацію, аналіз та оцінку ризиків, які можуть вплинути на діяльність структури. Управління ризиками передбачає реалізацію заходів для зменшення або уникнення негативних наслідків ризикових подій, а також підготовку планів захисту та відновлення в разі їх виникнення. Адаптація до непередбачуваних обставин відображає здатність бізнес-структури швидко реагувати та пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, які можуть бути непередбаченими або несподіваними. Адаптація передбачає гнучкість, інноваційність та вміння змінювати стратегії та тактику діяльності структури відповідно до нових умов. Загальна здатність управляти ризиками та адаптуватися до непередбачуваних обставин впливає на стійкість, витривалість та успішність бізнес-структури в умовах невизначеності та змін.

Розглянемо основні загрози економічній безпеці бізнес-структури.

Рівень інвестиційної привабливості, обумовлений політичною ситуацією та іншими факторами, є чинником, який впливає на рівень економічної безпеки бізнес-структури. Бізнес-структури, які не інвестують у дослідження, розробки та впровадження нових технологій, можуть втратити конкурентну перевагу. Якщо бізнес не забезпечує високу якість своїх товарів або послуг, це може призвести до втрати клієнтів та зниження рівня конкурентоспроможності [12].

Недостатній рівень організації, планування та контролю можуть призвести до неефективного використання ресурсів, зокрема трудових ресурсів. Бізнес-структури повинні формувати висококваліфікований персонал, який здатний ефективно працювати в умовах глобальної конкуренції [19].

Низький рівень кваліфікації працівників може бути обумовлений внутрішніми факторами, які впливають на економічну безпеку бізнес-структури. Наймані працівники можуть не вкладати достатньо зусиль у свою підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації через відсутність матеріальних і моральних стимулів. Вони можуть сприймати навчання як марнування часу. Бізнес-структури можуть не виділяти достатньо ресурсів на навчання та розвиток персоналу. Це може призвести до недостатньої підготовки працівників. Якщо бізнес-структура не підтримує активний процес навчання та розвитку, працівники можуть не бачити це як важливий аспект своєї роботи [22]. Відсутність оновлення технологій та засобів навчання може призвести до застарілої підготовки працівників [26, 43].

Низький рівень мотивації працівників є чинником, який визначає рівень економічної безпеки бізнес-структури. Адже, недостатня мотивація може призвести до зниження продуктивності працівників. Якщо співробітники не відчувають інтересу та бажання досягати високих результатів, це може негативно вплинути на виробничі показники. Низька мотивація може призвести до втрати кваліфікованих працівників. Це може вплинути на стабільність діяльності бізнес-структури. Мотивовані працівники більш схильні до якісної роботи та відповідного обслуговування клієнтів. Недостатня мотивація може призвести до незадовільної якості продукції та обслуговування.

Застаріла технічна база є також внутрішнім чинником, який визначає рівень економічної безпеки бізнес-структури. Зношені та застарілі технічні системи, обладнання та технології можуть призвести до низької продуктивності, високих витрат на обслуговування та ремонт, а також збільшити ризик аварій та виробничих збоїв. Така ситуація може обмежити можливості бізнес-структури в

конкурентному середовищі. Сучасні технології дозволяють підвищити якість продукції та знизити витрати [10]. Застаріле обладнання може бути небезпечним для працівників та навколишнього середовища. Недостатня безпека може призвести до аварій, травм та втрати майна. А оновлення технічної бази може покращити продуктивність, знизити витрати на енергію та матеріали, а також забезпечити високу якість продукції [3].

Окрім внутрішніх і зовнішніх існують реальні і потенційні загрози, цілеспрямовано створені будь-яким суб'єктом або такі, що виникають стихійно, на безпосередні та опосередковані тощо [25].

Враховуючи різноманітні чинники та загрози, які впливають на економічну безпеку бізнес-структури, можна зробити висновок, що фінансовий стан, операційне управління, кадровий потенціал, технологічний рівень та бізнес-процеси є ключовими компонентами ефективної діяльності бізнесу. Ефективне управління цими чинниками сприяє стійкості, конкурентоспроможності та здатності до інноваційного розвитку. Ризики та стресові ситуації, такі як економічна нестабільність, конкуренція, зміни на ринку, природні катаклізми та інші непередбачувані події, можуть вплинути на ефективність та стійкість бізнесу. Управління цими загрозами у межах забезпечення оптимального рівня економічної безпеки бізнес-структури передбачає ретельний аналіз, розробку стратегій ризик-менеджменту та гнучкість у відповіді на зміни.

Висновки до розділу I

Управління економічною безпекою та забезпечення відповідного її рівня включає в себе ряд складних аспектів. Забезпечення економічної безпеки бізнес-структури має бути постійним процесом, що включає в себе ідентифікацію та оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, постійне вдосконалення всіх структурних елементів системи управління структурою на основі поточних та стратегічних планів. Важливою особливістю економічної безпеки бізнес-структури є те, що її рівень визначає кінцеві результати діяльності.

Для забезпечення високого рівня економічної безпеки доцільно активно вдосконалювати внутрішні процеси, інвестувати в інновації та розвиток, забезпечувати високу якість продукції та послуг.

Утримання оптимального рівня економічної безпеки бізнесу вимагає комплексного підходу, який враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори. Постійна увага до управління фінансами, операційними процесами, кадровими ресурсами, технологічним розвитком та стратегіями ризик-менеджменту дозволить забезпечити стабільність та успішність бізнес-структури в непередбачуваних умовах. Загалом, ретельне управління всіма аспектами економічної безпеки дозволить бізнес-структурі забезпечити стабільність, стійкість та успішність у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

2.1. Засади управління економічною безпекою бізнес-структури

Економічна безпека бізнес-структури є багатоаспектним явищем. Рівень безпеки постійно зазнає впливу. Збереження стійкості та стабільності діяльності бізнес-структур впливає на економічне зростання країни, забезпечує підвищення життєвого рівня населення, зменшує ризики соціально-економічних криз та інших негативних наслідків для суспільства.

Важливе місце в управлінні економічною безпекою посідає відповідний інструментарій, який включає: методи, важелі та ресурси управління.

Під інструментарієм системи економічної безпеки бізнес-структури можна розуміти сукупність організаційно-економічних, правових заходів впливу на запобігання економічних загроз, засобів і методів впливу на процес розробки і реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення системи економічної безпеки [32]. Інструментами забезпечення рівня економічної безпеки бізнес-структури є норми, правила, нормативи, інструкції, накази, розпорядження, премії, санкції.

Потреба у захисті економічних інтересів вітчизняних бізнес-структур виникає через зростання динамічності ринку, процеси глобалізації економіки та збільшення конкурентної активності. В умовах такої нестабільності оперативний захист стає ключовою складовою діяльності бізнес-структур. У системі управління бізнес-структурою система економічної безпеки є одним із стратегічних компонентів. Керівництво бізнес-структури має забезпечити адекватний рівень економічної безпеки не лише у поточний період, а й у

майбутньому, шляхом використання інформаційно-аналітичного підходу, інноваційного та стратегічного планування.

Економічні перетворення, що відбуваються в сучасній економіці України, інтеграційні процеси, зростання рівня конкуренції, обмеження доступності фінансових інвестиційних ресурсів потребують оновлення системи економічної безпеки бізнес-структури відповідно до потреб сьогодення. Така система дозволяє адекватно реагувати на зовнішні та внутрішні чинники як під час операційної, так і в період активної інвестиційної діяльності, структурної перебудови, інноваційних змін та захищати господарські структури від матеріальних, фінансових та інтелектуальних втрат, ефективно взаємодіяти з правоохоронними та контролюючими органами [29].

Системою економічної безпеки є сукупність економічних відносин, пов'язаних із управлінням діяльністю структури шляхом мінімізації впливу на неї внутрішніх і зовнішніх загроз та досягнення поставлених стратегічних цілей [38, с. 23]. Однак система економічної безпеки не обмежується лише економічними відносинами, а також включає правові, організаційні та технічні аспекти. Крім того, мінімізація впливу як внутрішніх, так і зовнішніх загроз, не обмежується лише забезпеченням безпеки. Важливим є досягнення стратегічних цілей, пов'язаних з розвитком бізнесу та здобуттям конкурентних переваг.

Система економічної безпеки бізнес-структури – це організована сукупність взаємопов'язаних елементів зовнішньої та внутрішньої безпеки структури, таких як спеціальні органи та служби, об'єкти, наукові підходи, нормативно-правова база, політика, стратегія, концепція, принципи, функції, завдання методи та засоби, що спрямовані на забезпечення реалізації стратегічних та тактичних інтересів суб'єктів господарювання, а також захист цих інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз [37, с. 32]. Однак, система економічної безпеки бізнес-структури не обмежується лише організованою сукупністю взаємопов'язаних елементів зовнішньої та внутрішньої безпеки. Вона також включає елементи фінансової та економічної стійкості бізнес-

структури, ризик-менеджмент, взаємовідносини з партнерами, конкурентну політику та інші аспекти, які впливають на діяльність бізнес-структури. Тому, формулювання системи економічної безпеки як лише організованої сукупності взаємопов'язаних елементів не відображає всю сутність цієї системи.

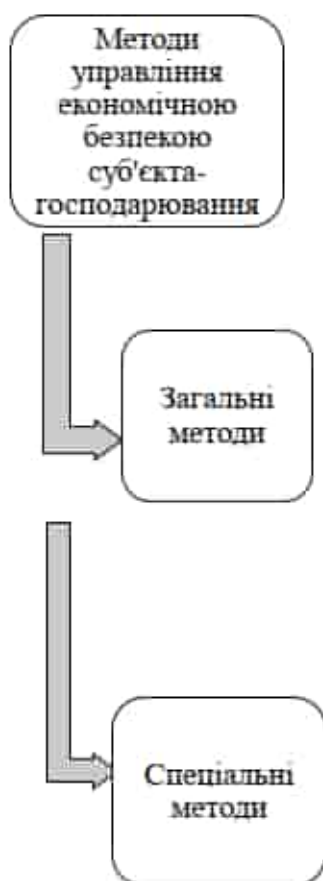
Система економічної безпеки бізнес-структури є сукупністю заходів організаційно-правового та організаційно-економічного характеру, що передбачає визначення основних завдань, методів, інструментів, засобів, об'єктів і суб'єктів економічної безпеки, а також створення нормативного та інформаційного забезпечення для комплексної протидії загрозам з метою забезпечення стійкої реалізації економічних інтересів бізнес-структури [5].

Під час управління економічною безпекою бізнес-структури та для досягнення її цілей використовують різні способи, прийоми, підходи, що впорядковують, спрямовують та організують виконання етапів, функцій, операцій, необхідних для прийняття управлінських рішень [20].

Для досягнення цілей економічної безпеки використовуються різноманітні методи, такі як моделювання, експериментування, конкретно-історичний підхід, економіко-математичні методи тощо (рис. 2.1).

Особливо корисним під час управління економічною безпекою бізнес-структури є метод експерименту. Використовуючи цей метод, можна моделювати процес забезпечення та гарантування економічної безпеки бізнес-структури, а також встановлювати її рівень при зміні умов функціонування бізнес-структури.

Цей метод управління доречно поєднувати з методом моделювання діяльності щодо гарантування економічної безпеки бізнес-структури та планування її рівня [20].



- це сукупність заходів та стратегій, які вживаються керівництвом суб'єкта-господарювання для забезпечення економічної безпеки організації. Економічна безпека охоплює всі аспекти діяльності суб'єкта-господарювання, включаючи фінансову стійкість, захист від злочинних дій, контроль за ризиками та забезпечення внутрішньої безпеки.
- **аналіз** (може допомогти ідентифікувати загрози, визначити їх вплив та прийняти ефективні заходи для їх зменшення або уникнення);
- **захист** (необхідно розробити політику безпеки інформації та встановити процедури для її захисту);
- **контроль** (суб'єкти-господарювання можуть використовувати системи моніторингу фінансових операцій, щоб виявляти незвичні або підозрілі операції);
- **планування** (створення планів та стратегій);
- **аудит** (процес, в рамках якого оцінюється ефективність системи безпеки та виявляються слабкі місця. Цей метод може допомогти виявити потенційні загрози та розробити стратегії їх запобігання);
- **організаційний** (розробка та впровадження політик та процедур, спрямованих на забезпечення ефективного управління ризиками та забезпечення безпеки суб'єкта-господарювання).

Рисунок 2.1 - Система методів управління економічною безпекою

Джерело: розроблено автором з використання [20]

Управління економічною безпекою бізнес-структури має базуватися на певних принципах.

Принцип ефективного управління ризиками передбачає аналіз потенційних ризиків, що можуть виникнути в діяльності бізнес-структури, та вживання заходів для їх запобігання та мінімізації.

Принцип диверсифікації ризиків передбачає розподіл активів та інвестицій дозволяє зменшити ймовірність виникнення негативних наслідків настання ризику в разі виникнення проблем у конкретній сфері.

Принцип підтримки рівня фінансової стабільності шляхом збереження достатнього рівня ліквідності, щоб бізнес-структура могла витримати економічні труднощі або несподівані події.

Принцип регулярного фінансового аналізу та моніторингу фінансових показників дозволяє рано виявляти потенційні проблеми та приймати вчасні заходи для їх вирішення.

Принцип реалізації стабільної фінансової політики, яка враховує рівень ризиків та потреби бізнес-структури у збереженні фінансової стабільності.

Принцип постійного розвитку довгострокових партнерських відносин з клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами, що сприяє стабільності та розвитку бізнесу.

Принцип адаптації до змін у економічному середовищі шляхом впровадження інновацій, перегляду стратегій та планування на основі нових умов.

Принцип збалансованого підходу відіграє важливу роль в управлінні економічною безпекою, оскільки передбачає визначення стратегії діяльності на основі аналізу всіх факторів, що можуть впливати на функціонування бізнес-структури.

2.2. Вплив елементів зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-структури на рівень її безпеки

Безпека бізнесу є однією з найважливіших аспектів успішної діяльності. Вона залежить від багатьох факторів, включаючи як зовнішні, так і внутрішні умови.

Розглянемо вплив факторів на діяльність морського торговельного порту «Південний».

Діяльність морського торговельного порту має свої особливості, оскільки порти відіграють важливу роль у міжнародній торгівлі та логістиці. Ось деякі з них:

1. Морські порти є логістичними центрами, де здійснюється перевалка, зберігання та перевезення вантажів між різними видами транспорту: морським, залізничним, автомобільним та повітряним.

2. Морські порти обладнані глибоководними причалами, які дозволяють приймати великі судна, що забезпечує їхню доступність для міжнародних та великотоннажних судів.

3. Морські порти зазвичай мають митні та імміграційні служби для здійснення контролю над переміщенням товарів та пасажирів через міжнародний кордон.

4. Сучасні морські порти використовують різноманітні технології для оптимізації та автоматизації процесів перевалки та обробки вантажів, що дозволяє зменшити час та витрати.

5. З урахуванням агресивності природного середовища, потенційних загроз тероризму та незаконного обороту наркотиків, морські порти мають високі стандарти безпеки та контролю за доступом до об'єктів.

6. У зв'язку з великим впливом на навколишнє середовище, морські порти здійснюють заходи для зменшення викидів та екологічного впливу своєї діяльності.

7. Морські порти є важливими вузлами міжнародної торгівлі, що вимагає встановлення ефективних міжнародних зв'язків та співпраці з іншими портами та логістичними підприємствами по всьому світу.

Морські порти є ключовими елементами глобальної торгівлі та логістичних ланцюгів постачання.

Серед портів України важливе місце посідає морський торговельний порт «Південний». Порт «Південний» є державним підприємством, яке здійснює відповідну діяльність. Порт до війни був лідером за об'ємами перевалки

вантажів в Україні. Порт розташований на північно-західному узбережжі Чорного моря, в акваторії незамерзаючого Малого Аджаліцького лиману. Це порт України з найбільшими глибинами. Порт спеціалізується на обробці вантажів типу навалювальних та генеральних. Його відрізняє вигідне географічне положення, розвинена транспортна інфраструктура, можливість навігації у будь-яку пору року, глибоководні причали, високоефективне обладнання для перевантаження, сучасний портовий флот та кваліфікований персонал. Це забезпечує йому статус провідного порту в Україні [21].

Варто провести детальний аналіз зовнішніх факторів прямого і не прямого впливу для порту «Південний». Опис факторів зовнішнього середовища, що впливають на економічну безпеку порту, допоможе підвищити ефективність управління та роботу фахівців організації, а також допоможе уникнути можливих загроз і негативних наслідків в разі їх виникнення.

Початковою стадією діагностики зовнішнього середовища бізнес-структури є аналіз факторів непрямого впливу, таких як економічні умови, законодавство та урядові акти, міжнародні фактори, техніка та технології, система цінностей та рівень культури в суспільстві, громадська думка, профспілки, демографічні, екологічні та інші фактори, які можуть впливати на економічну безпеку порту. Це дозволить забезпечити більш ефективне управління та роботу фахівців з метою уникнення можливих загроз та ліквідації шкідливих наслідків негативного впливу.

Для діагностики та прогнозування впливу макросередовища на бізнес-структуру, необхідно деталізувати елементи цього середовища.

Основні фактори макросередовища, які варто проаналізувати для морського порту:

- макроекономічний стан, який характеризують динаміка обсягів ВВП, фаза економічного циклу, стан ринку праці, темп інфляції, рівень тінізації національної економіки, стан сукупного попиту тощо;

- політико-правові відносини, які характеризують форми власності, рівень розвитку політичної системи, повнота та дієвість законодавчого забезпечення, рівень лібералізації економічного життя, політична стабільність тощо;

- ефективність державного регулювання економіки, яке виражається у поєднанні механізмів ринкового саморегулювання економіки з важелями її державного регулювання; фінансова політика держави, податкова система, стан держбюджету, стан державного боргу; монетарна політика держави, регулювання грошової маси в обігу банківською системою, доступність кредитів, резерви і процентні ставки банків, обмінні курси, платіжний баланс країни; антиінфляційна політика;

- розвиток НТП, розвиток освіти і науки; рівень інновацій; технологічний та технічний рівень економіки;

- соціальний розвиток через такі показники як рівень доходів населення; встановлення певних соціальних параметрів, зокрема мінімального рівня зарплати, індексація доходів; умов праці і техніки безпеки тощо;

- розвиток культури, ціннісні орієнтації в суспільстві, що свідчить про рівень освіченості та професійної підготовки населення; ціннісні орієнтації населення тощо.

- природні умови такі як клімат; екологічні вимоги щодо захисту повітря, води від забруднення внаслідок економічної діяльності тощо;

- демографія, зокрема чисельність і склад населення тощо;

- дієвість профспілок, а саме: соціальне партнерство профспілок з роботодавцями і владою; рівень профспілкових вимог щодо рівня і умов зайнятості; вимоги профспілок щодо умов і захисту праці тощо.

- геополітична ситуація (наявність військових конфліктів; рівень діяльності міжнародних організацій з врегулювання міжнародних відносин; рівень діяльності зовнішньоекономічних відомств і вищих органів влади країни з регулювання зовнішньоекономічної діяльності).

- форс-мажорні обставини такі як: природні чи техногенні катаклізми, надзвичайні ситуації, які можуть суттєво вплинути діяльність порту.

Аналіз впливу макросередовища морського порту представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на МТП «Південний»

№	Елементи факторів макросередовища	Фактори їх впливу на суб'єкт-господарювання	Можливі прояви факторів впливу на суб'єкт-господарювання	Загрози / Перспективи	Оцінка впливу факторів у балах (0-1)	Напрямок змін (+/-)
1	2	3	4	5	6	7
1.	Макроекономічний стан	обсяги ВВП	зниження обсягів виробництва товарів	Загроза	1	-
		фаза економічного циклу	ріст витрат на ресурси,	Загроза	1	-
		рівень зайнятості ресурсів, безробіття	ріст витрат на зарплату	Загроза	1	-
		темпи інфляції	знецінення активів	Загроза	1	-
		рівень тінізації національної економіки	вплив тіньових грошових потоків	Загроза	1	-
Всього:					5	-

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
		форма власності	контроль з боку держави	Загроза	1	-
		розвиток політичної системи	привабливість для інвесторів	Загроза	1	-
		законодавча база	привабливість для інвесторів, незалежне функціонування	Загроза	1	-
		рівень лібералізації економічного життя	незалежне функціонування	Перспектива	1	+
		політична нестабільність, війна	зниження рівня прибутковості або втрата прибутків	Загроза	1	-
Всього:					5	+/-
2.	Ефективність державного регулювання економіки	поєднання механізмів ринкового саморегулювання економіки з важелями її державного регулювання	збалансованість інтересів ринку і держави	Перспектива	1	+
		Фіскальна політика держави	зміна суми чистого прибутку та інших фінансових показників	Загроза	1	-
		монетарна політика держави	високі % ставки	Загроза	1	-
Всього					3	+/-

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
3.	Розвиток НТП	розвиток освіти і науки	підвищення прогресивності та інновайності діяльності	Перспектива	1	+
		рівень інновацій	інноваційний розвиток	Перспектива/Загроза	1	+/-
		технологічний рівень	зміна рівня технічного забезпечення	Перспектива/Загроза	1	+/-
Всього					3	+/-
4.	Соціальний розвиток	встановлення певних соціальних параметрів	зростання витрат	Загроза	1	-
Всього					1	+
5.	Розвиток культури, ціннісні орієнтації в суспільстві	рівень освіченості та професійно-орієнтованій підготовці населення	зміна якісних характеристик персоналу	Загроза/Перспектива	1	+/-
		розвиток всіх складових культури	рівень корпоративної культури	Загроза/Перспектива	1	+/-
Всього					2	+/-
6.	Природні умови, екологія	Природнокліматичні умови	Складні умови	Загрози	1	-
		екологічні вимоги	Зростання витрат на екологію	Загрози	1	-
Всього					2	-

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
7.	Демографія	чисельність і склад населення	Погіршення показників робочої сили	Загроза	1	-
Всього					1	-
8.	Дієвість профспілок	вимоги профспілок щодо умов і захисту праці	Незадоволення потреб	Загроза	1	-
Всього					1	+
9.	Міжнародне становище	Військовий стан	Зниження показників зовнішньо-економічної діяльності	Загроза	1	-
Всього					1	-
10.	Формальні обставини	природні чи техногенні катаклізми, надзвичайні ситуації	Відрахування коштів на ліквідацію аварійних ситуацій або їх попередження	Загроза	1	-
			Ріст витрат на страхування та лікування	Загроза	1	-
Всього					2	+

Джерело: розроблено автором з використанням [12,35]

Оцінка спрямованості впливу здійснюється за шкалою:

- 1) + - позитивний вплив;
- 2) - - негативний вплив.

Оцінка ступеня впливу факторів на бізнес-структуру здійснюється оцінюванням за шкалою:

- 1) 1 - сильний вплив;
- 2) 0 - відсутність впливу.

Відповідно до проведеного аналізу факторів зовнішнього середовища та їх впливу на діяльність МТП «Південний» можна зробити висновок, що через економічні і політичні проблеми в державі бізнес-структура має значні загрози для своєї діяльності, вони пов'язані з тим що Україна знаходиться в стані повномасштабного вторгнення та економічної кризи, що обумовлені зовнішніми та внутрішніми чинниками.

Досліджено, що на діяльність бізнес-структури значною мірою впливають наступні показники:

- зростання рівня інфляції;
- політична нестабільність та війна;
- залежність від законодавчих та економічних обмежень.

Необхідно враховувати той факт, що коли держава застосовує неефективну фінансову політику щодо бізнес-структур, це призводить до зниження її рівня економічної безпеки, що проявляється в значному зменшенні їх доходів. Це, натомість, може привести до зростання їхньої заборгованості перед державним бюджетом, що негативно вплине на економічну безпеку держави в цілому.

Сфера науково-технічного розвитку суттєво впливає на розвиток порту.

Необхідним та важливим фактором для визначення внутрішніх можливостей та потенціалу бізнес-структури є дослідження її внутрішнього середовища.

Внутрішнє середовище структури – це та частина загального середовища, яка знаходиться в рамках організації та надає постійний і найбезпосередніший вплив на функціонування бізнес-структури [27].

Дослідження внутрішнього середовища спрямоване на з'ясування сильних та слабких сторін бізнес-структури. Сильні сторони є тією базою, на яку бізнес-структура спирається у конкурентній боротьбі та яку вона повинна намагатись розширювати й укріплювати. Слабкі сторони мають бути предметом пильної уваги керівництва, щоб їх позбутись. Зовнішнє середовище досліджується з

метою визначення загроз та можливостей, які необхідно враховувати при визначенні та досягненні цілей [6, с. 34].

Проведемо SWOT-аналіз морського порту «Південний», щоб визначити його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, з якими він зіткнувся під час війни. В умовах війни SWOT-аналіз морського порту має особливе значення, оскільки військові конфлікти можуть значно змінити стратегічну ситуацію порту і вплинути на його функціонування. Розглянемо SWOT-аналіз порту в умовах війни:

1. Сильні сторони:

1.1. Морський має стратегічне географічне розташування та значні глибини.

1.2. Розвинута інфраструктура може забезпечити ефективну обробку вантажів.

1.3. Організована система управління, що може забезпечити ефективне використання ресурсів та підтримку операцій.

1.4. Дотримання високих стандартів екологічної безпеки та сталого розвитку.

2. Слабкі сторони:

2.1. Вразливість до нападу ворожих сил, що призводить до пошкоджень і перерв у роботі.

2.2. Знищення або пошкодження інфраструктури порту може значно обмежити його здатність надавати послуги.

2.3. Застарілі елементи інфраструктури можуть обмежувати потенціал порту та призводити до затримок у вантажних операціях.

3. Можливості:

3.1. Розширення за сприятливих умов функціоналу порту для обробки нових видів вантажів або надання додаткових послуг може привернути нових клієнтів та підвищити доходи.

3.2. Розвиток логістичних послуг.

3.3. Реалізація за сприятливих умов інфраструктурних проєктів або модернізація існуючих об'єктів може поліпшити ефективність роботи порту.

4. Загрози:

4.1. Конкуренція з боку інших портових підприємств у регіоні може призвести до зниження прибутковості.

4.2. Зміни у законодавстві або правилах міжнародної торгівлі можуть вплинути на умови роботи та діяльність порту.

4.3. Економічна нестабільність або світові кризи можуть призвести до зменшення обсягів торгівлі та вплинути на фінансову стійкість порту.

4.4. Блокада та обмеження в умовах війни призводять до зменшення обсягів перевезень та прибутків.

2.3. Оцінка результатів функціонування та рівня економічної безпеки бізнес-структури

Морський торговельний порт має власний ритм розвитку, що останнім часом часто не збігається з ритмами розвитку економіки країни в цілому і розвитку інших підприємств.

Порти мають значний техніко-економічний і фінансовий потенціал розвитку, свої особливості його реалізації, але в той же час змушені, хоча б частково, підкорятися закономірностям циклічного розвитку соціально-економічної системи та політичним подіям.

Забезпечення економічної стійкості базується на економічній безпеці.

Економічна безпека порту – «це такий стан його ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки й устаткування, прав), за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного

функціонування і динамічного науково-технічного і соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам» [12].

Економічна безпека порту також розглядається як комплекс умов, що забезпечують стійкий, послідовний та ефективний прогрес портового підприємства. Наслідками розвитку системи економічної безпеки має бути збільшення вартості капіталу, показників науково-технічного та виробничого потенціалу порту, суми і норми прибутку.

Метою заходів з економічної безпеки порту є гарантування його стабільного і оптимального сучасного функціонування та майбутньої діяльності.

До основних завдань забезпечення економічної безпеки порту слід відносити[12]:

1. Забезпечення фінансової ефективності та стійкості порту.
2. Підвищення рівня конкурентоспроможності та технічного потенціалу.
3. Підвищення кваліфікації персоналу.
4. Мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище.
5. Забезпечення правового захисту та захисту інформації.
6. Організація безпеки портових ресурсів та майна.

Морські торговельні порти розвиваються у власному темпі, який не завжди відповідає загальному розвитку економіки України та інших бізнес-структур. Вони мають значний потенціал у сфері техніко-економічного розвитку та фінансів. Економічна стійкість портів базується на їхній економічній безпеці. Це означає оптимальне використання ресурсів порту для забезпечення стабільного функціонування, науково-технічного розвитку та запобігання негативним впливам. Економічна безпека порту також включає умови для постійного, ефективного розвитку.

Рівень економічної безпеки є наслідком функціонування бізнес-структури. Відповідно доцільно виконати аналіз основних фінансових результатів діяльності морського торговельного порту «Південний» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз фінансових результатів діяльності морського торговельного порту «Південний»

Показник	2021, тис. грн.	2022, тис. грн.	2023, тис. грн.	Темп росту 2022/2021, %	Темп росту 2022/2020, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	2 409 796.00	669 709.00	835 643.00	27,8	34,7
Собівартість реалізованої продукції	1 653 739.00	915 659.00	653 547.00	55,3	39,5
Валовий: прибуток	756 057.00	-	182 096.00	0,0	24,1
Збиток		245 950.00	-	0,00	0,00
Інші операційні доходи	45 539.00	246 687.00	103 564.00	541,0	227, 4
Адміністративні витрати	232 308.00	149 116.00	125 436.00	64,2	54,0
Витрати на збут	27 978.00	17 061.00	12 458.00	60,9	44,5
Інші операційні витрати	227 186.00	164 323.00	161 711.00	72,3	71,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	314 124.00			0,0	0,0

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
Збиток		329 763.00	13 945.00	0,0	0,0
Інші фінансові доходи	1 719.00	10 863.00	7 642.00	632,0	444,6
Інші доходи	10 246.00	2 746.00	1 899.00	26,8	18,8
Фінансові витрати	107,00	43.00	4.00	40,2	3,7
Інші витрати	13 795.00	4 677.00	2 609.00	33,9	18,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	312 187.00			0,0	0,0
Збиток		320 874.00	7 017.00	0,0	0,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	243 049.00	-	632.00	0,0	0,0
Збиток		311 990.00	-	0,0	0,0

Джерело: розраховано автором на основі використання даних [21]

Чистий дохід від реалізації продукції зменшився до показника у 27,8% у 2022 р. порівняно з 2021 р. Проте, порівняно з 2020 р., у 2023 р. спостерігається незначне зростання до 34,7% значення 2021 р. Це свідчить про зниження обсягів виробництва у 2022 р. та 2023 р. внаслідок війни та блокади українських портів. Собівартість реалізованої продукції досягла позначки у 55,3% у 2022 р. порівняно з 2021 р. Це обумовлено зниженням обсягу портового виробництва.

Порівняно з 2020 р. у 2023 р. собівартість становила лише 39,5%. Інші операційні доходи значно зросли у 2022 р. порівняно з 2021 роком (541,0%). Це може бути пов'язано зі стратегічними змінами в управлінні портом. Адміністративні витрати теж зросли у 2022 р., що може бути покладено на підвищення витрат на управління та адміністрування порту.

Фінансовий результат від операційної діяльності лише у 2021 р. був позитивним. У 2022-2023 р. підприємство не отримало прибутку від цього напрямку діяльності, що було обумовлено блокадою українських портів одеського регіону і відповідно мінімізацією обсягів їхнього роботи в умовах воєнного часу. Інші фінансові доходи зросли значно у 2022 р. Чистий фінансовий результат у вигляді прибутку відсутній у 2022 р, що може обумовлено роботою в умовах війни.

Перейдемо до оцінки рівня економічної безпеки шляхом визначення ймовірності банкрутства.

Британським економістом В. Лісом розроблено чотири факторну модель оцінювання фінансового стану. За умови, що $T_L > 0,037$ рівень фінансового стану є високим, ймовірність банкрутства - невелика.

За моделлю Ліса значення показника за весь досліджуваний період перевищує теоретичне значення 0,037, тому можна зробити висновок, що ймовірність банкрутства не є високою. Однак відсутність прибутку у 2022 р. та невелика сума прибутку в 2023 р. ставить під сумнів результати розрахунків для 2022-2023 рр.

Серед показників економічної безпеки порту є показники ліквідності, стійкості, рентабельності тощо. Так у 2023 р. коефіцієнт ліквідності морського порту становив 11.62, що є досить високим значенням. Це означає, що порт мав певну кількість оборотних активів для покриття своїх поточних зобов'язань, що свідчить про його прийнятний рівень фінансової стійкості та здатність виконати платіжні зобов'язання вчасно.

Таблиця 2.3 - Оцінка ймовірності банкрутства
морського торговельного порту «Південний» (модель Ліса)

Фінансовий показник	2021	2022	2023
X_1 – частка оборотних засобів в активах	0,44	0,46	0,39
X_2 – рентабельність активів за прибутком від реалізації	0,19	0	0,06
X_3 – рентабельність активів за не розподіленим прибутком	0,29	0,24	0,23
X_4 – коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу	0,04	0,01	0,01
Z -Ліса = $0,063 * X_1 + 0,092 X_2 + 0,057 * X_3 + 0,001 * X_4$	0,061	0,043	0, 043

Джерело: розраховано автором на основі використання даних [21]

Коефіцієнт фінансової стійкості становив 0.927, що також є досить високим значенням. Це свідчить про те, що порт має стабільний власний капітал, який забезпечує його фінансову незалежність та здатність витримувати економічні труднощі.

Коефіцієнт оборотності активів становить 0.591, що вказує на середню ефективність використання активів порту для генерації доходу. Цей показник також може бути підвищений шляхом оптимізації управління активами та збільшення продуктивності роботи порту.

Загалом, порт мав стабільний фінансовий стан та здатність виконати свої зобов'язання вчасно. Однак для підвищення ефективності та рентабельності

діяльності може бути корисним провести додатковий аналіз витрат та доходів порту для ідентифікації можливостей для оптимізації.

Коефіцієнт рентабельності досить низький і становить 0.000188. Це може свідчити про те, що порт має обмежені можливості для генерації прибутку в порівнянні з обсягом активів, що використовуються. Це може бути наслідком низької маржинальності в порівнянні зі збільшеними витратами, складністю в управлінні витратами або неоптимальним використанням ресурсів. Важливо провести аналіз джерел витрат та пошук шляхів для їх оптимізації для підвищення рентабельності діяльності.

Для підвищення рентабельності діяльності морського порту слід провести детальний аналіз усіх видів витрат, ідентифікувати неефективність і зайнятися їх оптимізацією. Це може включати розгляд можливостей зменшення витрат на енергію, ремонт та обслуговування.

Витрати на матеріали зменшилися з 336,156 тис. грн в попередньому періоді до 243,211 тис. грн у 2023 р. Це може вказувати на оптимізацію процесів закупівлі матеріалів або зменшення обсягів виробництва за мирних часів, однак реально таке зменшення відповідає зменшенню обсягів портового виробництва. Витрати на оплату праці також зменшилися з 513,980 тис. грн до 357,088 тис. грн. Це може бути наслідком зменшення чисельності працівників, скорочення робочого часу. Видатки на соціальні заходи зменшилися з 112,627 тис. грн до 77,551 тис. грн., що може бути наслідком зменшення чисельності працівників та відповідно фонду оплати праці. Витрати на амортизацію зросли з 222,980 тис. грн до 224,807 тис. грн. Це може бути пов'язано зі збільшенням кількості і вартості необоротних активів, які підлягають амортизації. Інші операційні витрати зменшилися з 51,121 тис. грн до 47,508 тис. грн. Це може бути пов'язано зі зменшенням необхідних витрат на додаткові послуги або матеріали. Загалом, зниження загальних операційних витрат з 1,236,864 тис. грн до 950,165 тис. грн свідчить про те, що порт здійснив заходи з оптимізації своєї діяльності в умовах

війни. Важливо продовжувати аналізувати структуру витрат та шукати можливості для подальшого покращення ефективності.

Висновки до розділу 2

Захист інтересів об'єкта від різних видів загроз та забезпечення сталого розвитку та ефективності діяльності бізнес-структури є сутністю економічної безпеки. Це досягається шляхом максимально ефективного використання всіх наявних ресурсів.

Для забезпечення економічної безпеки бізнес-структури важливо впроваджувати систему економічної безпеки. Ця система включає в себе комплекс взаємопов'язаних, послідовних та системних дій, спрямованих на забезпечення безпеки та сталого розвитку всієї системи роботи бізнес-структури. Вона також сприяє ефективній реалізації стратегій операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Формування та дотримання системи принципів допомагає бізнес-структурам ефективно управляти ризиками та забезпечити оптимальний рівень економічної безпеки, що в свою чергу сприяє стійкості та успішності бізнесу.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТАТНЬОГО РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС- СТРУКТУРИ

Застосування системного підходу може забезпечити створення надійної та ефективної системи економічної безпеки бізнес-структури. За системного підходу організація системи економічної безпеки бізнес-структури ґрунтується на основі політики у сфері безпеки, спрямованої на стійкий розвиток безпосередньо бізнес-структури та задоволення інтересів зацікавлених сторін [28]. Організація заходів із забезпечення безпеки розуміється не як технічна функція, а як системний процес, що охоплює всю організаційну структуру підприємства [36].

Досягнення ефективної організації системи економічної безпеки в бізнес-структурі допоможе підвищити рівень прибутковості вітчизняних бізнес-структур і забезпечить їм стійкий фінансовий стан та конкурентні переваги у майбутньому.

Засади використання інструментів управління економічною безпекою бізнес-структури, зокрема морського порту, полягають у системному підході до забезпечення стійкості та захисту фінансових, людських, матеріальних та інших ресурсів від ризиків і загроз. Основні принципи використання цих інструментів можна сформулювати таким чином [15]:

1. Обов'язковість постійного проведення аналізу фінансових, правових, технологічних та інших аспектів діяльності для ідентифікації потенційних ризиків.
2. Визначення ймовірності виникнення та впливу ризиків на діяльність бізнес-структури з метою пріоритезації та управління ними.

3. Розробка та впровадження стратегій і заходів для зниження або усунення ризиків, а також зменшення їхнього впливу.

4. Постійний контроль за реалізацією заходів з управління ризиками та відстеження змін в економічному середовищі для вчасного реагування на потенційні загрози.

5. Використання новітніх технологій та методів для забезпечення ефективного управління ризиками та підвищення економічної безпеки структури.

6. Створення культури безпеки на всіх рівнях функціонування структури, передусім відповідального ставлення до заходів її забезпечення.

7. Запровадження системи постійного вдосконалення методів управління економічною безпекою на основі аналізу результатів та реакції на зміни в економічному оточенні.

Розвиток системи економічної безпеки морського порту може бути важливим завданням для забезпечення ефективності та стабільності розвитку морського транспортного вузла, населеного пункту, регіону, країни в цілому. В умовах війни багато традиційних підходів не є дієвими. Відповідно слід формувати інструменти розвитку антикризового управління системи економічної безпеки, основні з яких є такими:

1. Розвиток сучасної інфраструктури та застосування передових технологій в галузі безпеки може значно підвищити рівень захищеності порту. Це може включати в себе удосконалення систем відеоспостереження, контроль доступу, автоматизацію процесів та впровадження систем контролю ризиків.

2. Співпраця з правоохоронними органами та міжнародними організаціями може допомогти в обміні інформацією, виявленні та запобіганні можливим загрозам, таким наприклад як терористичні акти або кібератаки.

3. Налагодження системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу з питань безпеки є ключовим аспектом забезпечення ефективності системи безпеки морського порту, особливо в умовах війни.

4. Створення і підтримка нормативно-правового середовища. Важливо мати чіткі норми і правила щодо безпеки в морських портах, які відповідали б міжнародним стандартам та забезпечували б ефективний контроль за діяльністю порту.

5. Постійний моніторинг потенційних загроз та ризиків дозволить оперативно реагувати на них та вживати заходів щодо їх запобігання.

6. Розвиток системи антикризового управління свідчить про те, що важливо мати плани дій та механізми кризового управління для вирішення непередбачуваних ситуацій або надзвичайних подій, що можуть виникнути в морському порту, особливо в умовах війни.

Забезпечення економічної безпеки морського порту за мирних часів має передбачати впровадження превентивних та реактивних заходів, спрямованих на протидію різним загрозам, з урахуванням їх критичності.

Превентивні заходи, спрямовані на попередження загроз, пов'язаних з людським фактором, включають забезпечення відповідності посади за компетенціями та освітою, дотримання всіх регламентів, таких як технічне обслуговування, медогляди та посадові інструкції. Для протидії загрозам, пов'язаним із системою управління, необхідно підвищувати кваліфікацію співробітників, створювати системи управління економічною безпекою, а також за мирних часів працювати над покращенням іміджу порту.

Для зменшення ризиків, пов'язаних із наданням портових послуг, важливо своєчасно оновлювати обладнання, забезпечувати надійний технічний стан технологічного обладнання та ефективну логістику. З метою захисту від екологічних загроз слід виконувати вимоги екологічного законодавства та формувати резервний фонд з прибутку для покриття можливих витрат.

Щодо загроз, пов'язаних з результатами діяльності морського порту, необхідно забезпечувати безбитковість та фінансову міцність, а також платоспроможність підприємства. У конкурентному середовищі слід забезпечувати конкурентоспроможність послуг через ефективну маркетингову

політику. Для зменшення ризиків, пов'язаних з партнерами, необхідно вдосконалювати контрактні відносини, дотримуватися принципів соціальної відповідальності та проводити попередню оцінку бізнес-партнерів. Важливо також дотримуватися чинного законодавства, щоб зменшити загрози, пов'язані з інституційним середовищем, і формувати резервний фонд для покриття витрат, пов'язаних із форс-мажорними обставинами та станом портової інфраструктури.

Реактивні заходи включають навчання співробітників діям у нестандартних ситуаціях для протидії загрозам, пов'язаним з людським фактором, і створення дієвої антикризової групи для загроз, пов'язаних із системою управління. Для зниження ризиків у наданні портових послуг необхідно створювати мобільні ремонтні групи та забезпечувати надійну систему зв'язку. Протидія екологічним загрозам також передбачає створення мобільних ремонтних груп і навчання співробітників. Забезпечення додаткового зовнішнього фінансування, наприклад, через банківські кредити або товарні кредити, необхідне для зниження загроз, пов'язаних з результатами діяльності порту. У конкурентному середовищі важливо передбачити можливість оптимізації цін та надання додаткових послуг для зменшення ризиків. Формування ефективної кредитної політики допомагає зменшити загрози, пов'язані з партнерами. Для швидкого реагування на загрози, пов'язані з інституційним середовищем, необхідно створити оперативну інформаційну систему. Система швидкого оповіщення є ключовою для протидії форс-мажорним обставинам. Для подолання загроз, пов'язаних зі станом портової інфраструктури, потрібно забезпечити наявність мобільних ремонтних груп і надійну систему зв'язку.

Ці заходи формують комплексний підхід до забезпечення економічної безпеки морського порту, що дозволяє ефективно протидіяти різноманітним загрозам та забезпечувати стабільне функціонування підприємства за мирних часів та частково у складних умовах війни.

Безпечний розвиток морського порту «Південний» має на постійній основі базуватися на процесах запобігання, нейтралізації та подолання загроз економічній безпеці у відповідності до стратегічних цілей підприємства, тенденцій його розвитку та особливостей роботи в умовах війни. Наведені заходи задля забезпечення безпечного розвитку можуть бути послідовними або одночасними:

1. Забезпечення в оптимальній кількості ресурсів, зокрема фінансових ресурсів, персоналу, інформації, технологій, обладнання тощо є ключовим аспектом для його ефективного функціонування та розвитку.

Фінансові ресурси є критичними для відновлення після атак, підтримки і розширення інфраструктури, закупівлі нового обладнання, впровадження нових технологій та покриття операційних витрат. Для забезпечення фінансової стабільності порту необхідні розробка стратегій залучення інвестицій, ефективне управління бюджетом та фінансовими потоками. Розвиток програм фінансової підтримки та співпраці з банками і міжнародними фінансовими інституціями.

Кваліфікований персонал є основою для роботи порту в складних умовах. Для забезпечення оптимальної кількості та якості персоналу необхідні впровадження програм навчання і підвищення кваліфікації, забезпечення безпечних умов праці та соціальних гарантій, розробка системи мотивації та кар'єрного зростання.

Інформаційне забезпечення є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень за рахунок розвитку інформаційних систем та баз даних для збору, аналізу і зберігання інформації, системи обміну інформацією між усіма учасниками портової діяльності (системи єдиного вікна), активізації використання сучасних технологій для обробки великих обсягів даних (Big Data).

Технології є ключовими для підвищення рівня безпеки портових операцій. Потрібно постійно удосконалювати технологічні процеси у сфері навантаження та розвантаження, системи управління логістикою та ланцюгами постачання,

розвивати використання цифрових платформ для управління портовими процесами.

Наявність надійного обладнання є необхідною умовою для безперебійної роботи порту у складних умовах, що передбачає, за можливості, оновлення та якісне технічне обслуговування обладнання, впровадження інноваційних рішень для зменшення витрат енергії та підвищення продуктивності.

Забезпечення в оптимальній кількості та якості кожного з цих ресурсів є критичним для досягнення ефективної та стійкої роботи морського порту. Це вимагає стратегічного планування, координації дій різних підрозділів порту та активної взаємодії з партнерами та зацікавленими сторонами.

2. Формування стратегічних планів розвитку системи економічної безпеки по різних елементах, основними з яких є фінансова, кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, інформаційна, екологічна та силова.

Фінансова безпека забезпечує стабільність та стійкість портового господарства за рахунок диверсифікації джерел фінансування (залучення інвестицій з різних джерел, включаючи приватні та державні інвестиції, гранти, кредити), розробки антикризових фінансових стратегій (створення резервних фондів, планування дій на випадок фінансових криз). У складних умовах важливою є оптимізація витрат, зокрема шляхом впровадження сучасних методів управління витратами, регулярного фінансового аудиту.

Кадрова безпека полягає у забезпеченні порту кваліфікованим персоналом та створення умов для їх безпечної роботи за рахунок розвитку систем мотивації та утримання кадрів (розробка мотиваційних програм, створення сприятливих умов праці, оптимальна оплата праці тощо). Важливим є створення резерву кваліфікованих працівників на випадок необхідності оперативної заміни.

Техніко-технологічна безпека базується на підвищенні рівня технологічної оснащеності та технічної надійності порту. Ця складова за мирних часів базується на впровадженні сучасних технологій та автоматизованих систем управління портовими операціями, регулярному технічному обслуговуванні та

модернізації обладнання, забезпеченні відповідності обладнання всім необхідним стандартам безпеки.

Політико-правова безпека передбачає забезпечення дотримання законодавчих норм та політичної стабільності. Відповідність законодавству передбачає моніторинг змін в законодавстві, адаптацію внутрішніх нормативних актів. Постійна взаємодія з владою різних рівнів забезпечує підтримку ефективних комунікацій з державними органами та місцевою владою.

Юридичний захист має за мету забезпечення правового захисту інтересів порту, зокрема за рахунок наявності юридичної служби.

Інформаційна безпека спрямована на захист інформаційних систем та даних від несанкціонованого доступу та кібератак, що є вкрай актуальним у сучасних умовах. Потрібне впровадження сучасних систем кібербезпеки та регулярне оновлення програмного забезпечення, розробка та впровадження політик захисту конфіденційної інформації, проведення тренінгів з кібербезпеки для всіх працівників порту.

Екологічна безпека - захист навколишнього середовища від негативного впливу діяльності порту має базуватися на реалізації програм збереження навколишнього середовища та енергозбереження. Потрібен постійний регулярний моніторинг рівня забруднення води, повітря та ґрунту задля забезпечення відповідності діяльності порту міжнародним екологічним стандартам.

Силова безпека передбачає забезпечення фізичної безпеки та захисту об'єктів порту. Заходами є використання систем відеоспостереження, охоронних систем та патрулювання території, співпраця з правоохоронними органами (взаємодія з поліцією, прикордонною службою та іншими силовими структурами), розробка та регулярне оновлення планів дій на випадок пожеж, ворожих атак портової інфраструктури або інших надзвичайних ситуацій.

3. Розробка стратегічних планів фінансово-господарської діяльності порту є критичним елементом в системі економічної безпеки. Це комплексний процес,

що охоплює аналіз поточного стану (аналіз фінансових звітів, бюджету та прогнозів, стану матеріально-технічної бази, оцінка конкурентного середовища, попиту на портові послуги, аналіз тенденцій ринку, зовнішніх економічних умов, геополітичних факторів тощо), прогнозування майбутніх потреб (попиту, потреб в оновленні технологій та основних засобів, фінансових результатів), визначення стратегічних цілей, розробку конкретних заходів і постійний моніторинг результатів.

На основі аналізу та прогнозування визначаються стратегічна ціль та завдання розвитку порту, якими за мирних часів є забезпечення рентабельності, ліквідності та платоспроможності, збільшення обсягів та підвищення якості портових послуг, залучення нових клієнтів та вантажопотоків, модернізація існуючих та будівництво нових об'єктів портової інфраструктури, впровадження новітніх технологій, зменшення негативного впливу діяльності порту на навколишнє середовище, впровадження екологічних стандартів.

4. Тактичне планування економічної безпеки за різними складовими економічної безпеки передбачає розробку конкретних заходів.

У сфері фінансової складової доцільними є заходи, спрямовані на забезпечення стабільності фінансових потоків, мінімізацію ризиків втрат та підвищення прибутковості порту, моніторинг фактичних витрат і порівняння їх з плановими показниками, виявлення і усунення відхилень, використання легальних методів податкового планування для зменшення податкового навантаження, контроль заборгованості клієнтів, запровадження системи штрафних санкцій за прострочення платежів, диверсифікацію доходів.

Кадрова безпека передбачає заходи для забезпечення стабільності та ефективності роботи персоналу, забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі для зменшення стресу та конфліктів, зокрема в умовах війни.

Техніко-технологічна безпека зосереджена на забезпеченні надійності та безперебійності роботи технічних систем і обладнання, адже потрібні планові та позапланові ремонти, технічний огляд і модернізація обладнання, використання

сучасних технологічних рішень для підвищення ефективності та надійності роботи, постійний моніторинг стану основних засобів, наявність достатнього запасу критично важливих запчастин і матеріалів тощо.

Політико-правова безпека, зокрема цей аспект включає розробку і дотримання чітких контрактних умов з партнерами та клієнтами, захист інтересів порту в договорах тощо.

Інформаційна безпека на цьому етапі зосереджена на таких заходах: становлення та оновлення антивірусного програмного забезпечення, фаєрволів, систем виявлення вторгнень, систем контролю доступу до критичних інформаційних ресурсів, обмеження доступу відповідно до рівня повноважень тощо.

Складова «Екологічна безпека» передбачає заходи, спрямовані на зменшення негативного впливу діяльності порту на навколишнє середовище. Потрібно здійснювати постійний контроль за рівнем забруднення повітря, води та ґрунту на території порту та прилеглих акваторіях, забезпечувати використання технологій та обладнання, що відповідають сучасним екологічним стандартам тощо.

Силова безпека включає заходи щодо захисту порту від фізичних загроз, таких як атаки, крадіжки та інші злочини.

5. Організація оперативного управління фінансово-господарською діяльністю порту передбачає координацію та контроль за поточними процесами з метою забезпечення стабільного функціонування підприємства, ефективного використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Цей процес поєднує фінансове планування (бюджетування, касове планування, фінансовий контроль), управління витратами (аналіз, оптимізація, контроль), моніторинг фінансових показників (аналіз доходів, рентабельності, ліквідності), кадровий менеджмент (планування, мотивація, управління продуктивністю), контроль за технічним станом обладнання та виконанням правових норм (юридичний супровід, управління контрактами).

6. Проведення функціонального аналізу рівня економічної безпеки передбачає комплексну оцінку стану основних складових економічної безпеки з метою виявлення слабких місць та розробки заходів для їх усунення. Цей процес дозволяє забезпечити стабільне функціонування порту та мінімізувати ризики, пов'язані з його діяльністю. Основними етапами функціонального аналізу є: визначення складових економічної безпеки, які є актуальними для портового підприємства на певному етапі його діяльності, збір та аналіз даних про поточний стан кожної складової економічної безпеки з внутрішніх та зовнішніх джерел, оцінка поточного рівня безпеки (визначення ключових показників для кожної складової, порівняння поточних показників з нормативними значеннями та бенчмарками галузі, ідентифікація слабких місць та загроз, розробка конкретних заходів для підвищення рівня економічної безпеки на основі проведеного аналізу, визначення пріоритетів та ресурсів, необхідних для реалізації заходів.

7. Формування плану дій з чіткими строками та відповідальними особами.

8. Загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки. Для цього потрібно провести комплексний аналіз всіх складових економічної безпеки, враховуючи їх поточний стан, ефективність заходів, що були вжиті, та рівень відповідності встановленим стандартам і вимогам з використанням системи основних критеріїв досягнення рівня економічної безпеки порту. Оцінка дозволяє з'ясувати сильні та слабкі сторони, визначити напрямки подальшого розвитку та вдосконалення системи управління економічною безпекою порту.

Система заходів спрямована на забезпечення стабільності та безпеки економічних процесів у морському порту (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 -Стратегічні напрями підвищення рівня економічної безпеки морського торговельного порту «Південний»

Стратегія	Рівень економічної безпеки	Стратегічні напрями підвищення рівня економічної безпеки
Стратегія зростання	$0,95 \leq P \leq 1$	- реалізація інноваційних проєктів щодо розвитку базових елементів портової інфраструктури та технічного потенціалу; - створення на базі порту транспортного кластера або логістичного хаба; - оптимізація системи бюджетного управління портом та його структурних підрозділів.
Вибірково-посилювальна стратегія	Нормальний $0,75 \leq P < 0,95$	- диверсифікація сфер портового виробництва; - підвищення техніко-технологічного рівня портового виробництва; - підвищення рівня капіталізації підприємства.
Пристосувальна стратегія	Передкризовий $0,5 \leq P < 0,75$	- покращення результатів фінансово-господарської діяльності; - адаптація до умов зовнішнього середовища, зокрема ринку морських робіт та послуг; - оптимізація витрат портового виробництва; - забезпечення інноваційного розвитку портового підприємства; - оптимізація інвестиційного портфелю за рахунок оптимізації процесу залучення інвестицій з різних джерел.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Трансформаційна стратегія	Кризовий $0,25 \leq P < 0,5$	- оптимізація експлуатаційних витрат порту; - переоцінка вартості основних засобів та формування додаткового капіталу; - індексація заробітної плати з урахуванням темпів інфляції; - удосконалення системи фінансового управління.
Комплексно-убезпечувальна стратегія	Небезпечний $0 \leq P < 0,25$	- розвиток стратегії забезпечення економічної безпеки; - удосконалення системи фінансового управління; - скорочення чисельності працівників та фонду оплати праці.

Джерело: складено автором на основі [12,14]

Оцінка ефективності стратегічних напрямків підвищення економічної безпеки морського порту здійснюється за такими критеріями: витрати на реалізацію стратегій, нормативні показники, фактичні показники та ефективність. Досягнення запланованої ефективності стратегії забезпечення економічної безпеки морського порту залежить головним чином від попереднього управлінського планування підвищення рівня економічної безпеки, організації фінансово-господарських процесів та здатності зібрати необхідні ресурси. Ключовим є своєчасне прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегії, яка забезпечує економічну безпеку порту.

Витрати на реалізацію стратегічних напрямків підвищення економічної безпеки морського порту можуть мати різний характер залежно від впливу середовища, включаючи соціально-політичну та військову нестабільність у країні. Ефективність стратегії захисту оцінюється шляхом порівняння фактичної ефективності з нормативною для запропонованих стратегічних напрямків підвищення рівня захисту. Вплив оцінюється за допомогою одного з глобальних детермінованих методів, а саме дистанційного методу. Дистанційний метод полягає у визначенні подібності фактичних значень до модельних, де еталоном є нормативна ефективність запропонованих заходів.

Згідно з рекомендаціями, витрати на забезпечення економічної безпеки підприємства, зокрема портового, не повинні перевищувати 25% від загальних витрат.

Розрахунок результатів реалізації комплексу заходів у морському торговельному порту «Південний» представлено в табл. 3.2.

Таким чином, власний капітал порту збільшиться на 31 155,03 тис. грн., що обумовить позитивну динаміку у фінансовому стані підприємства. Необоротні активи зростуть на 20 006,03 тис. грн., що може вказувати на незначні інвестиції в довгострокові активи підприємства. Запаси зменшаться на 35 957,6 тис. грн., що може свідчити про більш ефективне управління запасами. Підприємство не має кредитів, що свідчить про його фінансову стабільність і незалежність від зовнішніх запозичень, однак відсутність джерел масштабного інноваційного розвитку. Надлишок власних оборотних коштів збільшиться, що покращить ліквідність підприємства. Надлишок власних оборотних коштів для покриття витрат також збільшиться, що вказує на покращення фінансової стійкості.

Рівень фінансової безпеки – достатній, однак прогностичний рівень на 12% вищий, ніж у базовому році.

Таблиця 3.2

Розрахунок результатів реалізації комплексу заходів у морському
торговельному порту «Південний»

Показник	Формула розрахунку	Базовий рівень	Прогнозний рівень
Власний капітал, тис. грн.	-	3115503.00	3146658,03
Необоротні активи (A_1), тис. грн.	-	2 000 603.00	202 060 9,03
Величина запасів (Z), тис. грн.	-	719152	683 194,4
Короткострокові кредити банків (K_k), тис. грн.	-	0	0
Довгострокові кредити банків (K_t), тис. грн.	-	0	0
E_e - надлишок чи брак власних оборотних коштів, тис. грн.	$E_e = BK - A_1$	1114900,00	1 126 049,00
E_c - надлишок чи брак власних оборотних коштів, необхідних для формування і покриття витрат, тис. грн.	$E_c = E_e - Z$	395748.00	442 854,6
E_t - надлишок, чи брак власних оборотних коштів та довгострокових кредитів та позик, тис. грн.	$E_t = (E_e + K_k) - Z$	395748.00	442 854,6
E_n - надлишок чи брак оборотних коштів та короткострокових та довгострокових кредитів та позик, тис. грн.	$E_n = (E_e + K_k + K_t) - Z$	395748.00	442 854,6
Рівень фінансової безпеки	$E_c < 0$; $E_t < 0$; $E_n < 0$; - критичний $E_c > 0$; $E_t > 0$; $E_n > 0$; - достатній	достатній	достатній однак на 12% вищий, ніж у базовому році

Джерело: складено автором на основі [14, 21]

Бізнес-структура знаходиться на достатньому рівні фінансової безпеки, при цьому прогнозується покращення фінансових показників на 12%, що свідчить про зростання фінансової стійкості та безпеки портового підприємства.

Власний капітал та необоротні активи зростуть, рівень запасів стане меншим, підприємство буде працювати без кредитних зобов'язань, а надлишок оборотних коштів зросте, що покращить фінансову стійкість і підвищить рівень безпеки.

Запропоновані заходи частково допоможуть оптимізувати ефективність та рентабельність діяльності морського порту в умовах війни, що в свою чергу сприятиме його стабільності та економічній безпеці.

Висновки до розділу 3

Оперативне управління фінансово-господарською діяльністю морського порту вимагає систематичного підходу, що включає ефективне фінансове планування, управління витратами, моніторинг фінансових показників, управління персоналом, контроль за технічним станом обладнання та виконанням правових норм. Ці заходи забезпечують стабільне функціонування порту, підвищують його конкурентоспроможність та сприяють досягненню стратегічних цілей.

Проведення функціонального аналізу рівня економічної безпеки морського порту дозволяє виявити слабкі місця та загрози, розробити конкретні заходи для їх усунення та підвищення загального рівня безпеки. Це сприяє стабільному розвитку порту, мінімізує ризики та забезпечує його конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВКИ

Управління економічною безпекою бізнес-структур є актуальним завданням у контексті сучасних викликів функціонування українського бізнесу. Економічна безпека є ключовим фактором успішного функціонування окремих бізнес-структур та економіки в цілому.

Визначено, що поняття економічної безпеки системи певного рівня охоплює комплекс заходів та стратегій, спрямованих на забезпечення її стійкості та стабільності, що дозволяє запобігти загрозам для її інтересів та забезпечити розвиток в умовах впливу різних чинників.

Надано характеристику складових економічної безпеки за рівнями та сферами забезпечення функціонування економічного агента.

Управління економічною безпекою бізнес-структури включає стратегічне планування, моніторинг та аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз, розробку та впровадження заходів з мінімізації ризиків. Важливу роль відіграють як зовнішні, так і внутрішні чинники. Зовнішні чинники включають макроекономічні умови, політичну ситуацію, конкуренцію та інноваційні тенденції. Внутрішні чинники охоплюють корпоративну культуру, управлінські практики, фінансову стійкість та кадровий потенціал.

У роботі систематизовано чинники, що визначають рівень економічної безпеки бізнес-структури, впливають на стабільність та її здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Наведено характеристику основних загроз економічній безпеці бізнес-структури, зокрема рівні інвестиційної привабливості, організації, планування та контролю, розвитку ресурсного потенціалу тощо.

Інструментарієм системи економічної безпеки бізнес-структури в роботі вважається сукупність організаційно-економічних, правових заходів впливу на запобігання економічних загроз, засобів і методів впливу на процес розробки і

реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення системи економічної безпеки.

Функціонування морського торговельного порту має свої особливості, оскільки порти відіграють важливу роль у міжнародній торгівлі та логістиці. Особливості та результати функціонування морського торговельного порту розглянуто на прикладі портового підприємства «Південний». Порт «Південний» є державним підприємством, яке здійснює стовідорну діяльність. Порт до війни був лідером за об'ємами перевалки вантажів в Україні. Оцінка рівня економічної безпеки вимагає використання кількісних і якісних методів, що дозволяють комплексно аналізувати поточний стан і прогнозувати можливі загрози. Здійснено SWOT-аналіз порту в умовах війни, оцінку фінансових результатів, фінансового стану та рівня економічної безпеки обраного для розгляду порту.

Ефективне управління економічною безпекою бізнес-структур передбачає впровадження широкого спектру заходів, спрямованих на забезпечення стійкості фінансового стану, захисту від потенційних ризиків та загроз, підвищення результативності управління ресурсами та оптимізацію бізнес-процесів. Це систематичний підхід, спрямований на захист економічних інтересів бізнес-структур від можливих негативних впливів, що виникають у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Заходи, систематизовані в роботі, включають у себе контроль фінансової діяльності, моніторинг економічних тенденцій, захист прав і інтересів власників та працівників морського торговельного порту «Південний», забезпечення безпеки портового виробництва, охорону довкілля тощо. У роботі обґрунтовано доцільність впровадження ряду заходів для підвищення рівня безпеки морського порту в сучасних кризових умовах.

Загрози економічній безпеці можуть приймати різноманітні форми, починаючи від економічної нестабільності та фінансових криз, і закінчуючи

війнами, кібератаками та природними катастрофами, що є актуальним для функціонування сучасних портових підприємств.

Таким чином, важливість управління економічною безпекою бізнес-структур полягає в тому, що від цього залежить їхня життєздатність, стійкість до ризиків та рівень конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акімова Л.М. Сутнісна характеристика основних загроз в економічній безпеці держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 10. URL: www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1247
2. Аналіз PESTEL: досліджуйте все та спосіб проведення аналізу PESTEL. URL: <https://www.mindonmap.com/uk/blog/what-is-pestel-analysis/>
3. Бандурко О.М. Економічна безпека України: виклики та загрози. *Економічна безпека держави в контексті національних інтересів*. 2021. С. 16-18
4. Бінько І. Як забезпечити економічну безпеку України. *Всеукраїнські відомості*. 2017. № 138 (810). С. 3-8.
5. Больботенко І.В. Методичні засади організації системи економічної безпеки суб'єктів аудиторської діяльності. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія : Економіка. 2014. Вип. 36. С. 204–211.
6. Бондарчук Л.В., Дрей О.В. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ресторанної галузі. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 1. С. 76-79.
7. Вороніна В.Л., Онищенко Т.І. Економічна безпека підприємств: сутність, фактори впливу та методи захисту. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 25/ 2018. С. 207-212.
8. Голіков І.В. Сутність і еволюція поняття економічна безпека. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 309-314.
9. Грановська В.Г. Перспективи розвитку підприємств органічного сектору. *Агросвіт*. 2017. № 3. С. 10–16.
10. Зайченко К.С., Діма Н.І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. №5, 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/92.pdf

11. Княшко А.Ю., Лойко В.В. Мотивація праці в контексті економічної безпеки підприємства. URL: https://knutd.edu.ua/publications/conference/20.03.2015/Kiyashko_Lojko_11.pdf
12. Кібік О.М. Економіка портового господарства: навчальний посібник. Одеса: ОНМУ. 2004. 187 с.
13. Крихівська Н. О., Чернишова Г. М. Інвестиційна привабливість України: основні проблеми та шляхи їх вирішення. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 9. С. 260–264.
14. Лебедко С.А. Інтегральне оцінювання рівня економічної безпеки транспортних підприємств. *Бізнес Інформ*. Харків: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2019. № 2. С. 259-266.
15. Лебедко С.А. Обґрунтування цільового рівня економічної безпеки транспортних підприємств та інструментарій його забезпечення. *Бізнес Інформ*. Харків: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2017. № 10. С. 183-190.
16. Ляшенко О.М. Аналітичний огляд сучасних підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 1. С. 254-263.
17. Методика розрахунку рівня економічної безпеки України. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі від 29.10.2013 року № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>
18. Нікольчук Ю.М., Лопатовська О. О. Інвестиційна привабливість України: Основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. №1. 2023. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37677/19.pdf?sequence=1>
19. Олійник Т.І. Економічна безпека суб'єкта господарювання: сутність та підходи до визначення. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. № 18. 2019. С. 42-49.
20. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник / З. Б. Живко, О.В. Черевко, Н.В. Зачосова, М.

О. Живко, О.Б. Баворовська, В.О. Занора; за ред. З.Б. Живко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 120 с.

21. Офіційний сайт порту «Південний». URL: <https://www.port-yuzhny.com.ua/perelk-poslug>

22. Панкратова О.М. Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах та розвиток тенденцій корпоративних освітніх процесів. *Економіка та суспільство*. Випуск № 25, 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/350916159_PIDVISENNA_KVALIFIKACII_PERSONALU_V_SUCASNIH_UMOVAN_TA_ROZVITOK_TENDENCIJ_KORPORATIVNIH_OSVITNIH_PROCESIV

23. Пашнюк Л. Загрози економічній безпеці підприємства і засоби їх нейтралізації. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченко. Економіка*. 2013. № 10 (151). С. 93-96.

24. Поляков П.А. Оцінка факторів впливу на рівень економічної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник. Класичний приватний університет*. Вип. 6 (11). 2018. С. 269-272.

25. Попадинець Н.М. Основні чинники забезпечення економічної безпеки України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. Вип. 2 (18). 2016. С. 19-23

26. Савченко В.А. Розвиток персоналу як об'єкт стратегічного управління організації. URL: https://pidru4niki.com/82067/menedzhment/pidvischennya_rivnya_kvalifikatsiyi_rob_itnikiv_organizatsiyi

27. Сафарова Р.В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2014. Issue 1(10). Volume 1. С. 194-198.

28. Скляр А.В., Занора В.О. Управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: теоретико-методичні аспекти організації системи. *Науковий*

- вісник Міжнародного гуманітарного університету*. С. 74-77. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/22-2016/19.pdf>
29. Сільченко Б.І., Занора В. О. Управління системою економічної безпеки підприємства на основі проектного підходу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 5(1). С. 130-133.
 30. Сосновська І.М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. № 9. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303>
 31. Стеценко С.П. Економічна безпека: сутність і структура. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. № 24. 2013. С. 102-110.
 32. Тищенко В.В. Елементи системи економічної безпеки підприємства. II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. URL: <https://core.ac.uk/download/84593474.pdf>
 33. Фоміна М.В. Проблеми економічного безпечного розвитку підприємств: теорія і практика монографія. Донецьк: Дон дуєт, 2005. 140 с.
 34. Франчук В.І. Особливості організації системи економічної безпеки вітчизняних акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки: монографія. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2010. 440 с.
 35. Фурса В.А. Фактори, що впливають на економічну безпеку підприємства. *Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави*. Харків. 2018. 123 с.
 36. Хринюк О.С. Система забезпечення економічної безпеки підприємства: основні елементи. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3927>.
 37. Шемяєва Л.Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією з суб'єктами зовнішнього середовища: монографія. Київ: НШМБ, 2009. 357 с.

38. Шульга І.П., Васенко В.К., Пуш Л.А., Зачосова Н.В., Герасименко О.М. Економічна безпека держави, суб'єктів господарювання та тіньова економіка: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., Васи́нка В.К. Черкаси: Вид-во ТОВ «Маклаут». Черкаси. 2010. 367 с.