

UDC (УДК) 338:330:658  
JEL Classification: J11, J21, M21, M5

**Копитко Марта Іванівна,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту  
Львівського державного університету внутрішніх справ  
(Львів, Україна)  
e-mail: marta\_kernytska@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0001-6598-3798

**Ільків Юлія Ігорівна,**  
здобувач наукового ступеня  
доктора філософії у галузі менеджменту  
Львівського державного університету внутрішніх справ  
(Львів, Україна)  
e-mail: yulya\_ilkiv@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0003-2727-3749

## **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ І СТРУКТУРА**

**Анотація.** Досліджено поняття механізму забезпечення економічної безпеки (безпекової діяльності) інноваційно-активних підприємств. Зауважено на особливостях інноваційно-активних підприємств, які є визначальним фактором під час формування механізму забезпечення економічної безпеки. З-поміж запропонованих підходів до розуміння специфіки механізму в сфері економічної безпеки, який забезпечить функціонування системи економічної безпеки підприємства, серед наявних наукових підходів, відповідно до яких існує механізм формування економічної безпеки, механізм управління економічною безпекою та механізм забезпечення економічної безпеки, обґрунтовано доцільність використання останнього.

Розроблено структуру механізму забезпечення економічної безпеки (безпекової діяльності) інноваційно-активних підприємств. Указано на необхідність подальшого вивчення процесу формування цього механізму, адже це є основою ефективності безпекової діяльності на підприємстві.

**Ключові поняття:** управління підприємствами, безпекова діяльність, забезпечення економічної безпеки, інноваційна діяльність, інноваційно-активні підприємства, економічний механізм, механізм забезпечення економічної безпеки.

**Kopytko Marta,**  
Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Management,  
Lviv State University of Internal Affairs  
(Lviv, Ukraine)  
e-mail: marta\_kernytska@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0001-6598-3798

**Ilkiv Yulia,**  
Postgraduate Student of the Department of Management,  
Lviv State University of Internal Affairs  
(Lviv, Ukraine)  
e-mail: yulya\_ilkiv@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0003-2727-3749

## **MECHANISM OF ENTERPRISE SECURITY ACTIVITY MANAGEMENT OF INNOVATION-ACTIVE ENTERPRISE: SUMMARY AND STRUCTURE**

**Abstract.** Based on the analysis of theoretical foundations of enterprise management, the process of forming an economic mechanism has been constructed. The classification of the mechanisms in the sphere of enterprise management is made and the ones that can be used in the process security activity (economic security and anti-crisis) are singled out. The concept of the mechanism of ensuring the economic security (security activity) of innovative enterprises has been investigated. The focus is on the peculiarities of innovative-active enterprises

(implementation of innovative activity during the last three years, realization of innovative products during the specified period, the research, the development of new products, works, services, all this was accompanied by thorough marketing research, organizational changes in structure, the increase of own structure innovative potential, making changes to the strategy of the activity, attracting highly qualified personnel), which are the determining factor of the formation mechanism of economic security. Among the proposed approaches to understanding the specifics of the mechanism in the field of economic security, which will ensure the functioning of the economic security system of the enterprise, among the existing scientific approaches, according to which there is an economic security formation mechanism, an economic security management mechanism and an economic security mechanism, the expediency of using the latter is substantiated.

The structure of the mechanism for ensuring the economic security (security activity) of innovative enterprises has been developed. It is proposed in the structure of the mechanism of ensuring the economic security of innovatively active enterprises to distinguish the following components: theoretical and methodological, functionally-providing, evaluation and management. The theoretical and methodological principles and methodological approaches are included; to functionally-providing - methods, measures, tools and levers. The evaluation and management component of the economic security mechanism envisage determining the level of economic security at a specific date according to a pre-approved list of indicators in different fields, comparing them with thresholds, and making appropriate decisions to achieve the strategic and short-term goals of the innovation-active enterprise.

The necessity of further study of the formation of this mechanism is emphasized, as it is the basis for the effectiveness of security activities at the enterprise.

**Key concepts:** enterprise management, security, economic security, innovation, innovation-active enterprises, economic mechanism, economic security mechanism.

DOI 10.32518/2617-4162-2020-2-119-129

## Вступ

Ефективність безпекової діяльності в інноваційно-активному підприємстві залежатиме від правильності побудови системи економічної безпеки та формування механізму забезпечення функціонування такої системи.

Вітчизняні й іноземні науковці мають різні позиції стосовно пояснення сутності, структури та специфіки дії механізму. Тому виникає необхідність у дослідженні цих підходів із метою їх узагальнення та формування власного розуміння з урахуванням специфіки діяльності інноваційно-активних підприємств.

Питанням вивчення процесу забезпечення економічної безпеки підприємств приділяли чимало уваги провідні вітчизняні науковці, зокрема В. І. Франчук, З. Б. Живко, С. А. Лебедко, Ю. А. Пługина, Н. В. Білошкурська, Л. І. Донець, О. Л. Коробчинський, Н. Н. Пойда-Носик, але недослідженими і надалі є аспекти адаптації загальних положень до специфіки діяльності інноваційно-активних підприємств, яким характерні специфічні ризики, персонал таких підприємств працює не за стандартними схемами, які легко контролювати і прогнозувати, а також результат діяльності таких підприємств може бути неочікуваним. Це зумовлює необхідність проведення ґрунтовних досліджень для формування окремого розділу в безпекології.

*Мета статті* – формування теоретичних основ для побудови системи знань про забезпечення економічної безпеки інноваційно-активних підприємств.

## 1. Теоретичні основи розуміння механізму як економічної категорії

У праці [1] механізм пояснено як частину процесу, під час якого використовуються ресурси з метою досягнення запланованого результату, одночасно це відбувається під керівництвом управлінця. В аналізованій праці автор, наводячи низку конструктивних доказів, формує визначення, відповідно до якого економічний механізм є сукупністю економічних ресурсів і способів їх взаємодії для реалізації певного економічного процесу.

О. Ю. Чаленко визначальною особливістю пропонованого поняття економічного механізму вважає наявність процесу і нерозривний зв'язок та підпорядкованість механізму певному процесу. В цьому понятті є відмежування механізму від управління, тобто механізм представлений як керований ресурс процесу [1]. На основі цього наводиться перелік характеристик економічного механізму:

1. Механізм не може існувати без процесу, оскільки є його частиною і налаштований на виконання тільки процесних функцій.

2. Механізм не має свого управління та знаходиться в стані очікування управління процесом.

3. З'єднання механізму з управлінням є внутрішнім змістом процесу, його «ноу-хау» [1].

Зважаючи на зазначене, на рис. 1 наведено візуалізацію процесу формування економічного механізму.

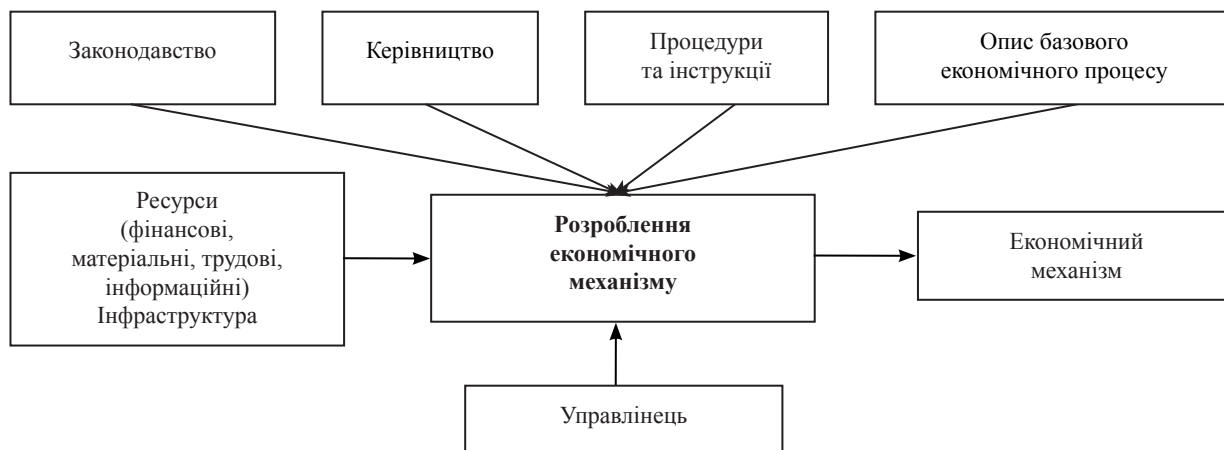


Рис. 1. Процес формування економічного механізму

Джерело: авторська розробка на основі [1]

Аналізуючи рис. 1, можна прослідкувати таку послідовність етапів формування економічного механізму. На першому етапі здійснюється аналіз входів процесу, тобто оцінюються наявні ресурси. Наступним кроком є аналіз виходу процесу – економічного механізму, його характеристик, призначення, економічної ефективності, відповідності базовому процесу. Формування управління процесом, яке передбачає аналіз чинного законодавства, визначення впливу керівництва, врахування процедур та інструкцій мають бути визначені на передостанньому етапі. Останній етап передбачає дії управлінця (менеджера), адже тільки внаслідок здійснення управлінського впливу можлива зміна ресурсів у потрібному напрямі для досягнення бажаного ефекту.

Для ефективного функціонування підприємств доцільно формувати різні механізми, які будуть між собою перетинатися і відтак дадуть змогу налагодити основні та допоміжні процеси. З цією метою доцільно здійснити класифікацію механізмів у сфері управління підприємствами (див. рис. 2).

На рис. 2 є два види механізмів, які використовуються з метою впливу на рівень економічної безпеки – це забезпечення економічної безпеки та антикризовий.

Водночас у системі економічної безпеки підприємства науковці мають різні погляди на види механізмів і виокремлюють: механізм формування економічної безпеки; механізм управління економічною безпекою; механізм забезпечення економічної безпеки [5, 6].

Під механізмом формування економічної безпеки підприємства вчені Н. В. Білошкурська та С. П. Міщенко розуміють поєднання мети, цілей, завдань, принципів, методів, функцій, засобів, що дає змогу діагностувати, прогнозувати і контролювати стан економічної безпеки

для прийняття адаптивних рішень стосовно розвитку підприємства [5] або взаємопов'язану сукупність структур, засобів, методів і заходів, які формують безпеку бізнесу [6].

Механізм управління економічною безпекою досліджений у працях Л. І. Донець [7], О. Л. Коробчинського [8], Н. Н. Пойда-Носик [9] та ін. Зокрема під механізмом управління економічною безпекою підприємства О. В. Амеліницька [10] розуміє сукупність методів, принципів, форм, способів, важелів, заходів, пов'язаних із процесом їх взаємодії, своєю чергою, система управління є сукупністю механізмів, необхідних для реалізації цілей управління. Цікавою є дефініція [11, с. 188], яка визначає механізм управління системою економічної безпеки інноваційних підприємств через структури підприємства і структури служби безпеки, структури проекту та окремих виконавців, із застосуванням засобів і методів вживає заходів для нейтралізації реальних і потенційних небезпек та загроз у системі економічної безпеки підприємства.

У вітчизняній науковій літературі з питань системи управління економічною безпекою підприємства значну увагу приділяють дослідженню та визначенню поняття механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, під яким розуміється інтегрована сукупність елементів інституційного та операційного впливів на підвищення результативності господарської діяльності через створення безпечних умов її здійснення [12].

На нашу думку, найбільш вдалим і доречним є використання поняття механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, тому що рівень економічної безпеки має бути достатнім, але не надмірним. Оскільки високий рівень економічної безпеки дає змогу забезпечити отримання результатів і досягнення цілей



Рис. 2. Класифікація механізмів у сфері управління підприємствами

Джерело: авторська розробка на основі [2, 3, 4]

підприємства, а надмірний рівень економічної безпеки зазвичай призводить до додаткових витрат і, як наслідок, до зниження прибутковості, фінансової стійкості й інших показників господарської діяльності, послаблення яких, своєю чергою, призводить до зниження рівня економічної безпеки.

На основі проведеного теоретико-методологічного дослідження можна зробити висновок, що механізм забезпечення економічної безпеки інноваційно-активного підприємства є складовою системи економічної безпеки, сукупністю цілей, завдань, методів, заходів, інструментів, реалізація яких дає змогу досягнути цільового рівня економічної безпеки, мінімізувати рівень невизначеності та дію дестабілізуючих чинників у процесі провадження інноваційної діяльності підприємством.

До головних складових механізму забезпечення економічної безпеки інноваційно-активного підприємства потрібно віднести фінансову, правову, інноваційно-інтелектуальну, технологічну, інформаційну, кадрову,

силову, а також методи, засоби та інструменти впливу.

Окрім того, науковці доповнюють сукупність складових механізму факторами зовнішнього та внутрішнього впливу на економічну безпеку; суб'єктами впливу: керівництвом, менеджерами, економістами, техніками-технологами, інженерами-конструкторами; методами впливу: нормативно-правовими, фінансово-економічними, організаційними, інформаційними; інструментами: наказами, кодексами, стандартами тощо.

На основі стратегічних цілей інноваційно-активного підприємства, а також його фінансово-економічного стану, наявних ресурсів можна вибрати конкретні варіанти забезпечення економічної безпеки. Так можна розробити унікальну комбінацію заходів, що здатна забезпечити високий рівень захищеності економічних інтересів суб'єкта господарювання із урахуванням умов та особливостей функціонування, чинників зовнішнього середовища і напрямів розвитку.

Механізм забезпечення економічної безпеки інноваційно-активного підприємства передбачає виконання низки функцій, до яких доцільно віднести: аналітичну, прогностичну, інформаційну, попереджувальну, захисну, регулюючу, контрольну, стимулюючу, практичну, забезпечувальну [11].

Механізм забезпечення економічної безпеки інноваційно-активного підприємства характеризується такими особливостями: 1) механізм є багаторівневим, тобто реалізується на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях; 2) дія механізму спрямована на досягнення стратегічних цілей інноваційно-активних підприємств, а також забезпечення потреб споживачів; 3) управління економічною безпекою інноваційно-активних підприємств відбувається через засоби управління (нормативні акти, стандарти, тип управління, стан менеджменту тощо); 4) об'єктом управлінського впливу є процес забезпечення економічної безпеки інноваційно-активних підприємств; 5) управління економічною безпекою здійснюється через розроблення і реалізацію програм забезпечення економічної безпеки інноваційно-активних підприємств; 6) реалізація механізму здійснюється за допомогою розроблення концепції та реалізації політики управління економічною безпекою [11].

Окрім того, потрібно зазначити, що на всіх етапах і напрямках функціонування запропонованого механізму необхідно здійснювати моніторинг із метою коригування управлінських рішень у разі потреби.

## 2. Формування структури механізму забезпечення економічної безпеки інноваційно-активних підприємств

Зважаючи на існування різних підходів до побудови структури механізму забезпечення економічної безпеки, доцільно адаптувати її до потреб інноваційно-активних підприємств.

Варто наголосити, що до головних характеристик інноваційно-активних підприємств належить: здійснення інноваційної діяльності протягом трьох останніх років, реалізація інноваційної продукції протягом зазначеного періоду, виконання досліджень, здійснення розроблення нової продукції, робіт, послуг, що супроводжувалося ґрунтовними маркетинговими дослідженнями, організаційними змінами у структурі, підвищенням власного інноваційного потенціалу, внесенням змін до стратегії діяльності, залученням висококваліфікованих кадрів тощо. Це зумовлює необхідність побудови механізму забезпечення економічної безпеки чітко структурованого, який передбачатиме можливість змін під мінливі умови функціонування та дозволить управлінському персоналу чітко його виконувати. Орієнтовна структура механізму забезпечення економічної безпеки інноваційно-активних підприємств наведена на рис. 3.

Основою побудови механізму забезпечення економічної безпеки інноваційно-активних підприємств є визначення базових принципів (табл. 1) та методологічних підходів (табл. 2), які будуть основою для прийняття ефективних рішень у цій сфері.



Рис. 3. Структура механізму забезпечення економічної безпеки інноваційно-активних підприємств

Джерело: авторська розробка на основі [4, 12–17]



Таблиця 1

**Принципи забезпечення економічної безпеки  
інноваційно-активних підприємств**

| Назва принципів        | Характеристика принципів                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Комплексність          | Характеризує повноту врахування оптимальної кількості чинників, які характеризують рівень економічної безпеки; розуміння їхнього взаємозв'язку та взаємовпливу з різними етапами управління                                                                                                          |
| Системність            | Передбачає взаємне узгодження різних напрямів діяльності інноваційно-активного підприємства з метою усунення суперечностей; у його основі є врахування наслідків управлінських рішень із позиції їх системності та можливості забезпечення ефективного функціонування кожного елемента у цій системі |
| Економічна доцільність | Узгодження управлінських рішень на основі врахування взаємозалежності «витрати-вигода» з метою уникнення здійснення дороговартісних заходів, які мають для підприємства незначний ефект                                                                                                              |
| Адаптивність           | Передбачає постійний перегляд структури процесу забезпечення економічної безпеки і функціонування механізму з метою вчасної адаптації до мінливих умов середовища функціонування                                                                                                                     |
| Субсидіарність         | Передбачає прийняття управлінських рішень на найнижчому можливому рівні, водночас, щоб керівництво із вищих рівнів втручалось лише у випадку розуміння проблем при прийнятті рішень на нижчих рівнях                                                                                                 |
| Цілеспрямованість      | Передбачає прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних цілей і реалізації оперативних завдань                                                                                                                                                                                         |
| Своєчасність           | Передбачає прийняття управлінських рішень, які б сприяли вчасному виявленню ризиків та загроз із метою попередження настання негативних наслідків для підприємства                                                                                                                                   |
| Безперервність         | Безперервне проведення моніторингу впливу дестабілізуючих чинників і здійснення контролю над ефективністю безпекової діяльності                                                                                                                                                                      |

*Джерело: авторська розробка на основі [2, 4, 18]*

Таблиця 2

**Методологічні підходи до забезпечення економічної безпеки  
інноваційно-активних підприємств**

| Назва методологічних підходів | Характеристика методологічних підходів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Системний                     | Розуміння того, що підприємство є системою, яка побудована з окремих елементів, котрі мають власні цілі. Використання системного підходу в управлінні дає змогу знайти баланс між корпоративними інтересами та інтересами окремих підрозділів і працівників (відсутність суперечностей між цілями підприємства та цілями його структурних підрозділів) і відтак сприяє підвищенню рівня ефективності діяльності. При системному підході кожна проблема, яка виникла, або потенційно може виникнути, розглядається як цілісна система і потребує моделювання наслідків кожного рішення |
| Комплексний                   | Ефективність прийнятих управлінських рішень залежить від комплексного врахування впливу всіх чинників, зокрема економічних, демографічних, соціальних, екологічних, фінансових, інтелектуальних, політичних, ринкових тощо                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Інтеграційний                 | Передбачає поглиблення взаємозв'язків та їх конкретизацію в структурі однієї системи між її підсистемами. Використання цього підходу в управлінні дає змогу посилити взаємодію та зміцнити взаємозв'язок у середині системи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Функціональний                | Розроблення управлінських функцій із можливими альтернативними рішеннями. Використання цього підходу передбачає акцентування на виконуваних функціях окремих структурних підрозділів і не забезпечує можливості орієнтуватися на кінцевий результат діяльності підприємства                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Процесний                     | Усі функції управління розглядаються разом, із акцентом, що вони як сукупність цілого мають певну власну послідовність реалізації. Управління розглядається як процес, який складається із окремих дій, що супроводжуються процесами комунікації та керівництва                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Кількісний                    | Передбачає здійснення кількісного оцінювання параметрів для прийняття відповідних управлінських рішень                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Адміністративний              | Формує комплекс адміністративних дій, які обумовлюють здійснення управління на основі регламентації функцій, визначення повноважень, строків та умов, викладення основних положень у внутрішніх документах підприємства для оптимізації процесу діяльності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Завершення таблиці 2

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ситуаційний    | Доцільний для використання при виникненні тієї чи іншої ситуації. Комплекс управлінських дій для кожної ситуації повинен бути максимально передбачений                                                                                                                                                                                    |
| Стратегічний   | Управління має здійснюватися на основі розробленої стратегії, що передбачає максимальне врахування змін у навколишньому середовищі та відслідковування можливостей, яке воно створює для підприємства. Важливим етапом є перегляд стратегії, що дасть змогу максимально ефективно функціонувати в умовах мінливого зовнішнього середовища |
| Творчий підхід | Використання у процесі управління оригінальних прийомів, нетрадиційних методів, авторських підходів. Основою такого підходу є інтуїція, рівень знань, креативність, уміння адаптувати набутий досвід тощо                                                                                                                                 |

Джерело: авторська розробка на основі [14, 15, 19, 20]

Методи у механізмі економічної безпеки інноваційно-активних підприємств визначають способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану і є трьох видів: організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні та економічні.

Організаційно-розпорядчі методи – методи прямої дії, які мають директивний характер. Організаційні методи передбачають формування організаційної структури та ієрархії управління, регламентують процес делегування повноважень і відповідальності. Розпорядчі формують конкретні завдання для виконавців, здійснюють розподіл завдань між окремими виконавцями, передбачають контроль за якістю виконання, обумовлюють необхідність проведення нарад на різних рівнях управління. Тобто ці методи відповідають за загальне регулювання всіх відносин на підприємстві.

Соціально-психологічні методи передбачають здійснення управлінського впливу на соціально-психологічні процеси в колективі. Сприяють підвищенню рівня змістовності праці, мотивують творчий підхід до виконання завдань, формують моральний клімат у колективі.

До економічних методів управління науковці В. Д. Грибов та Г. В. Колесник відносять планування (визначення змісту і обсягу робіт, а також необхідних ресурсів), комерційний розрахунок (визначення рівня прибутку і рівня покриття доходами витрат), оплата праці (оплата працівникам за виконану роботу), преміювання (оплата працівникам за відмінні результати праці, які перевищують планові показники), ціноутворення (аналіз рівня попиту та пропозиції на виготовлену продукцію, надані послуги, виконані роботи), фінансування (забезпечує ефективне функціонування суб'єкта господарювання) [16].

На думку професора Б. М. Андрушківа, економічні методи є визначальними для організації процесу забезпечення економічної безпеки підприємств, адже вони дають змогу виявити й оцінити вплив ризиків і загроз, спрогнозувати потенційні негативні впливи у випадку їх настання та обумовити заходи контролю рівня безпеки [17].

Професор В. І. Франчук пропонує доповнити список методів забезпечення економічної безпеки підприємств: правовими (формування внутрішніх документів, які супроводжуватимуть реалізацію процесу забезпечення економічної безпеки, побудова алгоритму цього процесу, формування передумов для організації судового захисту, побудова основи взаємодії з контролюючими та правоохоронними органами), інформаційно-аналітичними (механізм збору й оброблення інформації, інформаційно-пошукова та аналітична діяльність) і технічними (використання технічних та програмних засобів для захисту інформації та майна підприємства, а також для забезпечення особистої безпеки керівників і працівників) [21].

Погоджується з позицією В. І. Франчук й професор З. Б. Живко, яка наголошує на обов'язковому включенні до переліку методів забезпечення економічної безпеки конкурентної розвідки і контррозвідувальної діяльності, адже саме вони дають змогу оберігати власну інформацію від неправомірного розголошення чи викрадення, а також отримати необхідну інформацію про конкурентів [22].

Заходи забезпечення економічної безпеки інноваційно-активних підприємств – це комплекс дій відповідальних осіб, які дозволяють вчасно виявити прояви загроз і небезпек та прийняти відповідні управлінські рішення для їх відвернення або мінімізації впливу чи подолання наслідків.

Для будь-якого підприємства, зокрема й інноваційно-активного, важливо максимальну увагу зосереджувати на превентивних заходах, адже саме вони дозволяють вчасно виявити потенційні зміни в середовищі та підготуватися до них. Реактивні заходи застосовуються у разі реального виникнення загроз і при потребі зниження їхнього негативного впливу. Важливо розуміти, що реактивні заходи повинні бути побудовані, враховуючи негативні наслідки зміни середовища і позитивні зміни. Якщо вчасно відреагувати на позитивні зміни, то можна суттєво поліпшити наявний рівень безпеки підприємства.

Кожен із суб'єктів забезпечення економічної безпеки інноваційно-активного підприємства виконує свої функції в певній сфері господарської, управлінської або організаційної діяльності, реалізує дії щодо забезпечення економічної безпеки завдяки розробці заходів економічного, правового, аналітичного, оперативно-розшукового й іншого характеру відповідно до компетенції, покладеної на нього [23].

Заходи у структурі механізму забезпечення економічної безпеки розрізняються залежно від суб'єктів, які їх здійснюють:

*Служба безпеки підприємства:* попереджувально-профілактична робота з персоналом, режимні заходи, фізична охорона об'єкта і працівників, інформаційна безпека, розробка документів, які регламентують дії працівників у різних ситуаціях із метою досягнення визначеного рівня економічної безпеки та відстежування їх дотримання.

*Відділ економічного аналізу:* узагальнення результатів оцінювання стану економічної безпеки за сферами, визначення можливості втримання рівня економічної безпеки в майбутньому, розроблення заходів раціонального використання ресурсів підприємства.

*Виробничий відділ:* оцінка результатів випуску продукції виробничими підрозділами, аналіз відповідності рівня випуску плановим показникам, розроблення можливостей підвищення рівня випуску продукції та поліпшення

рівня її конкурентоспроможності, технічна й організаційна підготовка та налагодження процесу виробництва.

*Відділ постачання:* налагодження процесу постачання сировини та комплектуючих.

*Відділ збуту:* налагодження процесу збуту готової продукції та контроль за рівнем запасів.

*Фінансовий відділ і бухгалтерія:* аналіз виконання кошторисів, відстеження платіжної дисципліни постачальників і посередників, стеження за забезпеченням фінансовими ресурсами всіх сфер діяльності підприємства.

*Відділ кадрів:* розроблення та реалізація управських рішень для досягнення високого рівня кадрової безпеки підприємства, супроводження та організація найму і звільнення персоналу, стеження за належним виконанням працівниками своїх посадових обов'язків і дотриманням корпоративної етики та норм конфіденційності даних, організація системи мотивації та санкцій для персоналу.

*Відділ інформаційної безпеки й інтелектуальної власності:* діяльність підрозділу дає змогу інноваційно-активним підприємствам функціонувати і захищати власні результати інноваційної та інтелектуальної діяльності.

Окрім того, аналізуючи результати дослідження Т. І. Саматова [24], можна заходи класифікувати не за відповідальними підрозділами, а за сферами діяльності (табл. 3).

Таблиця 3

### Класифікація заходів забезпечення економічної безпеки за сферами діяльності інноваційно-активних підприємств

| Сфери діяльності   | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виробнича          | Виявлення та усунення періодично виникаючих виробничих небезпек шляхом захисту учасників виробничих процесів; адаптація учасників виробничих процесів до виробничого середовища шляхом прогнозування загроз, професійного відбору, інструктажу, навчання і використання індивідуальних засобів захисту                                                                                                                                                       |
| Транспортна        | Адміністративно-правове регулювання забезпечення транспортної безпеки; визначення загроз для транспортних процесів, оцінка вразливості об'єктів транспортної інфраструктури, транспортних засобів і процесів; розробка і впровадження стандартів забезпечення транспортної безпеки; застосування програмно-цільового методу розробки та реалізації заходів щодо забезпечення транспортної безпеки; проведення моніторингу рівня безпеки у транспортній сфері |
| Торговельна        | Проведення експрес-діагностики торгових процесів, дослідження ринку і просування на ньому продукції; правове забезпечення торгових процесів; гармонізація торгових і виробничих процесів                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Інноваційна        | Забезпечення відповідності показників інноваційної діяльності заданим критеріям; зниження можливості організаційних і міжособистісних конфліктів при впровадженні інновацій; профілактика можливих шкідливих впливів інновацій на систему управління та економічну політику підприємства; правовий захист упровадження інновацій                                                                                                                             |
| Технологічна       | Аналіз ринку технологій і технологічних процесів підприємств; пошук невикористаних внутрішніх ресурсів для поліпшення технологій; розробка технологічної стратегії розвитку підприємств і планування комплексу перспективних технологій; ресурсна підтримка планів із технологічного розвитку підприємств                                                                                                                                                    |
| Кадрова та освітня | Планування чисельності, структури і кваліфікаційних характеристик працівників, набір працівників, необхідних для реалізації проєктів розвитку підприємств; регулярне підвищення кваліфікації працівників                                                                                                                                                                                                                                                     |



Завершення таблиці 3

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сировинна              | Спрямована на зниження рівня витрат виробництва; пошук і використання альтернативних джерел сировини; укладення довгострокових договорів на поставку сировини; вдосконалення системи розрахунків підприємств за поставку сировини                                                                                                                                                                                                              |
| Енергетична            | Модернізація та інноваційний розвиток енергетичної інфраструктури підприємств, підвищення енергетичної ефективності та рівня самозабезпечення підприємств енергетичними ресурсами; раціоналізація централізації процесів енергопостачання; поліпшення пропускної спроможності енергетичних комунікацій                                                                                                                                         |
| Фінансово-інвестиційна | Підвищення надійності фінансово-інвестиційних операцій і процесів на підприємстві; зниження наслідків фінансово-інвестиційних збоїв; контроль платіжно-розрахункової системи; реструктуризація і забезпечення транспарентності фінансово-інвестиційних відносин; моніторинг фінансово-інвестиційних операцій; страхування фінансово-інвестиційних і зниження грошово-валютних ризиків; ефективний перерозподіл фінансово-інвестиційних потоків |

Джерело: авторська розробка на основі [23]

Отже, заходи забезпечення економічної безпеки відрізнятимуться на різних підприємствах залежно від масштабів, рівня інноваційної активності, кількості персоналу, організаційної структури, рівня активності зовнішньо-економічної діяльності тощо.

До переліку інструментів забезпечення економічної безпеки можна віднести:

- економічні плани;
- соціальні плани;
- стимули та санкції;
- повноваження;
- дисциплінарні заходи.

Важелями забезпечення економічної безпеки є накази, розпорядження, інструкції, договори, регламенти, положення [25].

Оцінювальна й управлінська складова механізму забезпечення економічної безпеки передбачають визначення рівня економічної безпеки на певну дату за попередньо затвердженим переліком показників у різних сферах, порівняння їх із пороговими значеннями та

прийняття відповідних рішень для досягнення стратегічних і короткострокових цілей діяльності інноваційно-активного підприємства.

### Висновки

На основі проведених досліджень визначено, що для ефективного управління інноваційно-активними підприємствами необхідно сформувати якісну систему економічної безпеки. Для досягнення її ефективного функціонування важливим є формування механізму забезпечення економічної безпеки, який дасть змогу управлінцям організувати процес безпекової діяльності. Запропоновано авторський підхід до процесу формування механізму забезпечення економічної безпеки інноваційно-активних підприємств.

Перспективами подальших досліджень визначено аналіз кожного із запропонованих етапів процесу формування механізму забезпечення економічної безпеки інноваційно-активних підприємств.

### Список використаних джерел

1. Чаленко А. Ю. О понятийной неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях. *Економіка промисловості*. 2010. № 3. С. 26–33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2010\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2010_3_6)
2. Лебедко С. А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 8. С. 89–94.
3. Плугіна Ю. А. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 211–220. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2011\\_33\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2011_33_48).
4. Лаптев С. М., Алькема В. Г., Сідак В. С., Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств : монографія / За ред. М. І. Копитко. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017. 508 с.
5. Білошкурська Н. В. Економіко-організаційний механізм формування економічної безпеки підприємства: принципи побудови, функції, структура. *Економіка та держава*. 2013. № 12. С. 24–29.
6. Міщенко С. Г. Економіко-статистичний аналіз факторів економічної безпеки регіону. *Вестник Донецького университета. Сер. В. Экономика и право*, 1999. № 1. С. 70–76.
7. Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2008. 240 с.
8. Коробчинський О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4 (94). С. 41–45.
9. Пойда-Носик Н. Н. Сутність фінансової безпеки суб'єктів підприємництва та її роль в забезпеченні національної економічної безпеки. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 1 (55). С. 340–342.

10. Амеліницька О. В. Управління виробничо-господарською діяльністю локальних електричних мереж : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Донецьк, 2008. 20 с.
11. Алькема В. Г., Літвін Н. М., Кириченко О. С. Економічна безпека інноваційного підприємства : навчальний посібник. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»», 2015. 320 с.
12. Аверічев І. М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств водного транспорту України. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту: Сер. «Економіка і управління»*. К. : ДЕТУТ. 2014. Вип. 27. С. 163–170.
13. Мартиненко В. П., Шиманська Л. С. Сучасні методи управління виробничою діяльністю промислового підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. Вип. 17. С. 112–116.
14. Одрехівський М. В. Методологічні підходи до управління підприємницькими структурами. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. 26(3). С. 387–394. DOI 10.15421/40260363.
15. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
16. Грибов В. Д., Колесник Г. В. Основы управленческой деятельности : учебник и практикум для СПО. Юрайт, 2016. 336 с.
17. Андрушків Б. М., Малюта Л. Я., Погайдак О. Б. Адаптивна структурно-компонентна модель забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Т. 25. № 2. С. 42–50.
18. Ревак І. О., Омелячук Л. В. Структура та функціональне призначення механізму управління економічною безпекою страхових компаній. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2017. № 1/2017. С. 128–137.
19. Теслинов А. Г. Развитие систем управления: методология и концептуальные структуры. М. : Глобус, 1998. 229 с.
20. Каныгин Ю. М. Основы когнитивного обществознания (Информационная теория социальных систем). К. : Лыбидь, 1993. 236 с.
21. Франчук В. І. Особливості організації системи економічної безпеки вітчизняних акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки : монографія. Львів : ЛьвДУВС, 2010. 440 с.
22. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління : монографія. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. 260 с.
23. Общий алгоритм построения модели обеспечения экономической безопасности. URL: vabb.com.ua
24. Samatov T. I. Methods and indicators of ensuring economic security of an industrial complex of the region. *RUDN Journal of Economics*. 2018. 26 (1). 89–100. DOI 10.22363/2313-2329-2018-26- 1-89-100
25. Рудковський О. В. Формування та розвиток системи управління корпоративною безпекою підприємств : дис. ... докт. ек. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2017. 506 с.

## References

1. Chalenko, A. Yu. (2010). O poniatyinoi neopredelennosti termyna «mekhanyzm» v ekonomycheskykh yssledovaniyakh [On the conceptual uncertainty of the term «mechanism» in economic research]. *Ekonomika promyslovosti (Industrial economics)*, 3, 26–33. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2010\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2010_3_6) [in Russ.].
2. Lebedko, S. A. (2017). Formuvannia mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky transportnykh pidpriemstv [Formation of mechanism for ensuring the economic security of transport enterprises]. *Ekonomika ta derzhava (Economy and state)*, 8, 89–94 [in Ukr.].
3. Pluhina, Yu. A. (2011). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpriemstv zaliznychnoho transportu [Organizational and economic mechanism for managing the development of railway transport enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti (Bulletin of Transport Economics and Industry)*, 33, 211–220. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2011\\_33\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2011_33_48) [in Ukr.].
4. Laptiev, S. M., Alkema, V. H., Sidak, V. S., & Kopytko, M. I. (2017). Kompleksne zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Integrated economic security of enterprises] / Za red. M. I. Kopytko. K.: VNZ «Universytet ekonomiky ta prava «KROK»» [in Ukr.].
5. Biloshkurska, N. V. (2013). Ekonomiko-orhanizatsiyni mekhanizm formuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: pryntsyipy pobudovy, funktsii, struktura [The economic-organizational mechanism of formation of economic security of the enterprise: principles of construction, functions, structure]. *Ekonomika ta derzhava (Economy and state)*, 12, 24–29 [in Ukr.].
6. Mishchenko, S. H. (1999). Ekonomiko-statystychnyi analiz faktoriv ekonomichnoi bezpeky rehionu [Economic and statistical analysis of the factors of economic security of the region]. *Vestnyk Donetskoho unyversyteta. Ser. B. Ekonomika y pravo (Bulletin of the Donetsk University. Ser. B. Economics and law)*, 1, 70–76 [in Ukr.].
7. Donets, L. I. (2008). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva [Economic security of the enterprise]. K.: Tsentru uchbovoi literatury [in Ukr.].

8. Korobchynskiy, O. L. (2009). Metodyka formuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Methods of formation of the enterprise economic security system]. *Aktualni problemy ekonomiky (Actual problems of economy)*, 4 (94), 41–45 [in Ukr.].
9. Poida-Nosyk, N. N. (2011). Sutnist finansovoi bezpeky subiektiv pidpriemnytstva ta yii rol v zabezpechenni natsionalnoi ekonomichnoi bezpeky [The essence of financial security of business entities and its role in ensuring national economic security]. *Visnyk ZhDTU (Bulletin of ZhDTU)*, 1 (55), 340–342 [in Ukr.].
10. Amelnytska, O. V. (2008). Upravlinnia vyrobnycho-hospodarskoiu diialnistiu lokalnykh elektrychnykh merezh [Management of production and economic activity of local electrical networks]: avtoref. dys. kand. ekon. nauk: 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy». Donetsk. nats. Un-t. Donetsk [in Ukr.].
11. Alkema, V. H., Litvin, N. M., & Kyrychenko, O. S. (2015). Ekonomichna bezpeka innovatsiinoho pidpriemstva [Economic security of the innovative enterprise]. K.: VNZ «Universytet ekonomiky ta prava «KROK»» [in Ukr.].
12. Averichev, I. M. (2014). Mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv vodnoho transportu Ukrainy [Mechanism for ensuring the economic safety of Ukrainian water transport enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho ekonomiko-tehnologichnoho universytetu transportu: Ser. «Ekonomika i upravlinnia» (Collection of scientific works of the State Economic and Technological University of Transport: Ser. «Economics and Management»)*, 27. K.: DETUT [in Ukr.].
13. Martynenko, V. P., & Shymanska, L. S. (2016). Suchasni metody upravlinnia vyrobnychoiu diialnistiu promyslovoho pidpriemstva [Modern methods of industrial activity management]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo (Modern problems of economy and entrepreneurship)*, 17, 112–116 [in Ukr.].
14. Odrekivskiy, M. V. (2016). Metodolohichni pidkhody do upravlinnia pidpriemnytskymy strukturamy [Methodological approaches to the management of business structures]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy (Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine)*, 26(3), 387–394 [in Ukr.].
15. Ruliev, V. A., & Hutkevych, S. O. (2011). Menedzhment [Management]. K.: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukr.].
16. Hrybov, V. D., & Kolesnyk, H. V. (2016). Osnovy upravlencheskoi deiatelnosti [Fundamentals of Management]. Yurait [in Russ.].
17. Andrushkiv, B. M., Maliuta, L. Ia., & Pohaidak, O. B. (2016). Adaptivna strukturno-komponentna model zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [The structural-component model is adaptive for the provision of economic security services]. *Ekonomichniy analiz (Economic analysis): zb. nauk. prats / Ternopilskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet; redkol.: O.V. Yaroshchuk (holov. red.) ta in. Ternopil: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopils'koho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu «Ekonomichna dumka»*, 25, 2, 42–50 [in Ukr.].
18. Revak, I. O., & Omelchuk, L. V. (2017). Struktura ta funktsionalne pryznachennia mekhanizmu upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu strakhovykh kompanii [Structure and functional purpose of the mechanism of economic safety management of insurance companies]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Serii ekonomichna (Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs. The series is economic)*, 1/2017, 128–137 [in Ukr.].
19. Teslynov, A. H. (1998). Razvytye system upravleniya: metodolohiya y kontseptualnye struktury [Management Systems Development: Methodology and Conceptual Structures]. M.: Hlobus [in Russ.].
20. Kanyhyn, Yu. M. (1993). Osnovy kohnytyvnogo obshchestvoznaniya (Informatsyonnaia teoriya sotstyalnykh system) [Basics of Cognitive Social Studies (Information Theory of Social Systems)]. K.: Lybid' [in Russ.].
21. Franchuk, V. I. (2010). Osoblyvosti orhanizatsii systemy ekonomichnoi bezpeky vitchyznanykh aktsionernykh tovarystv v umovakh transformatsiinoi ekonomiky [Features of organization of the system of economic security of domestic joint-stock companies in the conditions of transformation economy]. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav [in Ukr.].
22. Zhyvko, Z. B. (2012). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist, mekhanizm zabezpechennia ta upravlinnia [Economic security of the enterprise: essence]. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav [in Ukr.].
23. Obshchyi alhorytm postroyeniya modeli obespecheniya ekonomicheskoi bezopasnosti [General algorithm for constructing a model for ensuring economic security]. Retrieved from vabb.com.ua [in Russ.].
24. Samatov, T. I. (2018). Methods and indicators of ensuring economic security of an industrial complex of the region. *RUDN Journal of Economics*, 26 (1), 89–100. DOI 10.22363/2313-2329-2018-26- 1-89-100
25. Rudkovskiy, O. V. (2017). Formuvannia ta rozvytok systemy upravlinnia korporatyvnoiu bezpekoiu pidpriemstv [Formation and development of corporate security management system for enterprises]: dys. dokt. ek. nauk : 08.00.04. Khmelnytskyi [in Ukr.].

Стаття: надійшла до редакції 18.04.2020  
прийнята до друку 20.05.2020

The article: is received 18.04.2020  
is accepted 20.05.2020