

ISSN 2522-4751 (PRINT)  
ISSN 2707-6172 (ONLINE)

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА»

# БІЗНЕС-НАВІГАТОР

Науково-виробничий журнал

Випуск 3 (73) 2023



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2023

**Редакційна рада:**

**Білоусова С.В.** – доктор економічних наук, професор;  
**Левківський К.М.** – кандидат історичних наук, доцент;  
**Шапошников К.С.** – доктор економічних наук, професор;  
**Білоусов О.М.** – доктор економічних наук, професор.

**Головний редактор:**

**Прохорчук Світлана Володимирівна** – кандидат економічних наук, професор.

**Редакційна колегія:**

**Бойко Євгенія Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент;  
**Борецька Наталія Петрівна** – доктор економічних наук, професор;  
**Лепьохіна Олена Ваславіївна** – доктор економічних наук, доцент;  
**Руснак Алла Валентинівна** – доктор економічних наук, доцент;  
**Полякова Євгенія Сергіївна** – кандидат економічних наук, доцент;  
**Потишняк Олена Миколаївна** – доктор економічних наук, професор;  
**Ткаченко Сергій Анатолійович** – доктор економічних наук, професор;  
**Фокіна-Мезенцева Катерина Володимирівна** – доктор економічних наук, доцент;  
**Шарко Маргарита Василівна** – доктор економічних наук, професор;  
**Шашкова Ніна Ігорівна** – доктор економічних наук, доцент;  
**Стратан Олександр Миколайович** – доктор економічних наук, професор (Республіка Молдова).

У журналі опубліковано результати наукових досліджень з питань економіки та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), а також економіки природокористування та охорони навколишнього середовища. Рекомендовано для науковців, викладачів, аспірантів, студентів, фахівців у галузі економіки, управління, права державних і місцевих органів самоврядування. Усі права захищені. Повний або частковий передрук і переклади дозволено лише за згодою автора або редакції. При передрукуванні посилатися на «Бізнес-навігатор». Редакція не обов'язково поділяє думку автора і не відповідає за фактичні помилки, яких він припустився.

**Реферативні бази даних:** Index Copernicus, Google Scholar

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України  
в галузі економічних наук (Категорія «Б») на підставі  
Наказу МОН України від 2 липня 2020 року № 886 (Додаток № 4)**

**Галузь науки: економічні.**

**Спеціальності: 051 – Економіка, 071 – Облік і оподаткування,  
072 – Фінанси, банківська справа та страхування, 073 – Менеджмент,  
075 – Маркетинг, 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.**

**Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет  
відповідно до рішення Вченої ради Міжнародного університету бізнесу і права  
(протокол від 26.10.2023 р. № 3)**

Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»  
zareєстровано Міністерством юстиції України  
(Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
серія КВ № 15586-4058ПР від 03.09.2009 року)

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою  
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

© Редакційна колегія, 2023

© Автори статей, 2023

© ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права», 2023

## ЗМІСТ

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО  
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**Найденко О.Є., Петренко А.А.**

ПАРАЛЕЛЬНИЙ ІМПОРТ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРОБЛЕМИ РЕГУЛЮВАННЯ..... 7

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**Манн Р.В.**ІНФОРМАЦІЙНА ЕКОНОМІКА: АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ  
НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ..... 12

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**Андріїв Н.М., Яворська Т.В., Дуфенюк О.М.**ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА..... 17**Голобородько А.Ю., Легомінова С.В.**ІНДИКАТИВНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ  
РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ  
В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ..... 22**Кустріч Л.О., Гоменюк М.О.**ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
НА ПРИНЦИПАХ LEAN-ЛОГІСТИКИ..... 28**Стинич О.М.**

ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ АМОРТИЗАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ КРИЗИ..... 35

**Шостак Л.В., Ліпич Л.Г., Павлова С.В.**ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА  
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ..... 42**Шульга О.А.**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ НОВОВВЕДЕННЯМИ  
В ОРГАНІЗАЦІЇ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я..... 47РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ  
І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**Материнська О.А.**КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ  
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ: РЕАЛІЇ ВОЄННОГО ЧАСУ..... 52

## ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

**Гуменюк Р.В.**ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ІНВЕТОРА У ВЗАЄМОВІДНОСИНАХ  
З ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ: ФІСКАЛЬНИЙ ТА РИЗИКОВИЙ АСПЕКТИ..... 58**Петик Л.О., Болюх Д.А.**ОЦІНКА ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ  
БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ..... 65**Юдіна С.В., Жюдіт Ф.М., Руденко А.В.**

ПОДАТКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ..... 70

## БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

**Помірча О.М.**ПІДТВЕРДЖЕННЯ РОЗМІРУ ЗБИТКУ, ЗАВДАНОГО  
ВНАСЛІДОК ЗНИЩЕННЯ, ПОШКОДЖЕННЯ, РОЗКРАДАННЯ  
МАЙНА ПІДПРИЄМСТВ, ЯКІ ПЕРЕБУВАЛИ НА ТИМЧАСОВО  
ОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ АБО В РАЙОНАХ ПРОВЕДЕННЯ БОЙОВИХ ДІЙ..... 77

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-3>**Андрій Н.М.**кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії  
*Ужгородський національний університет***Яворська Т.В.**доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу  
*Львівський національний університет імені Івана Франка***Дуфенюк О.М.**кандидат юридичних наук, доцент,  
доцент кафедри кримінального процесу та криміналістики  
*Львівський державний університет внутрішніх справ***Andriyiv Nataliia**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Economic Theory  
*Uzhhorod National University***Yavorska Tetiana**Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor at the Department of Marketing  
*Ivan Franko National University of Lviv***Dufeniuk Oksana**Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Criminal Procedure and Criminalistic  
*Lviv State University of Internal Affairs*

## ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

**Андрій Н.М., Яворська Т.В., Дуфенюк О.М.** Інтелектуалізація забезпечення економічної безпеки підприємства. Поточні умови пришвидшеного впровадження цифрових технологій, поруч із негативним впливом COVID-19 та військовими діями, актуалізують необхідність приділення належної уваги інтелектуалізації забезпечення економічної безпеки підприємства. Виявлено домінування пасивного підходу в реалізації безпекової діяльності із неналежною увагою до її інтелектуалізації. Обґрунтовано кілька ключових напрямів (кадрова політика; навчання; мотивація; формалізація, обмін і передача знань; креативність в діях завдяки застосуванню синектичного підходу), які повинні сприяти інтелектуалізації забезпечення економічної безпеки підприємства з метою подальшого створення необхідного безпечного підґрунтя для трансформації усього підприємства. Визначено етапність застосування синектичного підходу, що має сприяти поєднанню чітко визначених дій суб'єктів безпеки із спроможністю вивчати нові проблеми та формувати нетипові варіанти досягнення поставлених завдань.

**Ключові слова:** інтелектуалізація, економічна безпека підприємства, загроза, синектичний підхід, людський капітал.

**Andriyiv Nataliia, Yavorska Tetiana, Dufeniuk Oksana.** Intellectualization of economic security of the enterprise. The current conditions of the accelerated implementation of digital technologies, along with the negative impact of COVID-19 and military actions, actualize the need to pay due attention to the intellectualization of ensuring the economic security of the enterprise. It was revealed that the issue of intellectualization of economic security of the enterprise is not considered as such today, which is mostly caused by the existence of outdated ideas about the immutability of the nature of security activities, i.e. the actual need to respond and counter the constantly existing list of threats based on a technological map of actions developed in advance by each individual security service employee. The current conditions, complicated by the rapid and unpredictable impact of the latest threats, require paying attention to intellectualization. The research is aimed at substantiating the methodological foundations and directions of intellectualization of ensuring the economic security of the enterprise. In order to form

the methodological foundations of the intellectualization of ensuring the economic security of the enterprise, the following methods were applied: induction and deduction, comparison and systematization – in the study of the essential characteristics of the term "intellectualization of human capital"; synthesis and analysis – to outline the content of the main areas of intellectualization of ensuring the economic security of the enterprise; morphological analysis – to clarify the parameters of the application of the synectic approach in the intellectualization of ensuring the economic security of the enterprise; graphic – for visual representation of theoretical and methodical material; abstract-logical – for theoretical generalizations and research conclusions. Several key directions (personnel policy; training; motivation; formalization, exchange and transfer of knowledge; creativity in actions thanks to the application of a synectic approach) are substantiated, which should contribute to the intellectualization of ensuring the economic security of the enterprise in order to further create the necessary safe basis for the transformation of the entire enterprise. The stages of application of the synectic approach have been determined, which should contribute to the combination of clearly defined actions of security subjects with the ability to study new problems and form atypical options for achieving the set tasks.

**Key words:** intellectualization, economic security of the enterprise, threat, synectic approach, human capital.

**Постановка проблеми.** Чітко виражені тренди щодо пришвидшеної реалізації Четвертої промислової революції із збільшенням частки цифрової складової в межах кожної національної економіки, що провокує цифровізацію ринку праці й підштовхує до більш активної цифрової трансформації кожного підприємства, безпосередньо пов'язані із процесом інтелектуалізації. Питання ж інтелектуалізації забезпечення економічної безпеки підприємства сьогодні як таке не розглядається, що в більшості спричинено існуванням застарілих уявлень про незмінність характеру безпекової діяльності, тобто фактичної потреби реагувати й протидіяти постійно існуючому переліку загроз за наперед розробленою технологічною картою дій кожного окремого співробітника служби безпеки. Хибність такого підходу визначається як мінімум темпами цифровізації національної економіки й тенденціями в розвитку ринку праці із виникненням новітніх факторів, що мають безпосередній вплив на економічну безпеку кожного підприємства, коли набутий раніше досвід безпекової діяльності виявляється недостатньо ефективним в застосуванні стосовно нових динамічно змінюваних умов ведення фінансово-господарської діяльності. Відтак питання інтелектуалізації забезпечення економічної безпеки підприємства повстає із високим рівнем актуальності через ключову роль саме людського фактору в безпековій діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До розгляду проблематики інтелектуалізації долучилися такі науковці як Н. Гавкалова [1], Н. Маркова [1], С. Мельник [2], О. Сем'ян [3], Ю. Сиваш [5], А. Штангрет [4], І. Штангрет [4], О. Ярема [4], О. Ястремська [5], Н. Gardner [6], R. Sternberg [6], T. Tardif [6] та інші. Наукові розвідки спрямовані на з'ясування змісту й засад здійснення інтелектуалізації у відповідності до актуальних в сучасних реаліях тенденцій стосовно все активнішого поширення цифрових технологій, що провокує зміни на усіх рівнях, тобто від національної економіки до кожної особистості.

**Постановка завдання дослідження.** Мета статі полягає в обґрунтуванні методичних засад й напрямів інтелектуалізації забезпечення економічної безпеки підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Н. Гавкалова та Н. Маркова доводять необхідність сприйняття інтелектуалізації людського капіталу як «...процесу поступового підвищення інтелектуального

рівня людського капіталу на основі синтезу інформації, знань, умінь і навичок окремого індивіда, що відбувається для відповідності сучасним умовам та отримання соціально-економічного ефекту» [1, с. 26]. Структуризація людського капіталу вимагає приділення належної уваги усім його складовим, тобто, окрім інтелектуального капіталу, також і біофізичному, професійному та соціальному, але із дотриманням певної виправданої пропорційності, яка повинна визначатися у відповідності до засад ефективного використання. Лише частково можна погодитися із думкою О. Сем'ян, який наполягає на необхідності широкого впровадження програми, в межах якої повинно здійснюватися «...оцінювання, виявлення резервів та складання плану, мотивації, контролю та вимірювання інтелектуалізації людського капіталу» [3, с. 142]. Реальною проблемою є як відмінний рівень й структура інтелекту, так й сам процес оцінювання, який, і за допомогою відомого показника IQ, є більш ніж суб'єктивний через неврахування реальних завдань, що ставляться перед конкретною особою. Відтак необхідно погодитися із міркуваннями Н. Гавкалової та Н. Маркової щодо важливості здійснення інтелектуалізації людського капіталу на вимогу швидкому збільшенню частки цифрової економіки, яке провокує цифровізацію ринку праці, але сам характер такого процесу стосовно забезпечення економічної безпеки підприємства повинен бути відмінний [4, с. 456], виходячи із змісту безпекової діяльності. Зазначено дозволяє сконцентрувати увагу на кількох важливих моментах, що мають складати основу процесу інтелектуалізації, до числа яких нами включено: кадрову політику; навчання; мотивацію; формалізацію, обмін і передачу знань; креативність в діях завдяки застосуванню синектичного підходу.

Стосовно вирішення проблеми інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємств цінними є напрацювання С. Мельника, який запропонував «...варіанти оцінювання інтелектуальних характеристик працівників підрозділів, задіяних у забезпеченні фінансової безпеки підприємства, обґрунтовуючи можливість їх поділу на носіїв «елітного», «неординарного» та «ординарного» інтелекту» [2, с. 302]. Погоджуючись із можливістю практичної реалізації такого підходу, вважаємо, що в межах розробленої програми інтелектуалізації відсутній такий важливий етап як оцінювання потреби в інтелектуальному рівні стосовно виконання певних завдань. Тобто, абсолютно



вірно С. Мельник обґрунтовує необхідність застосування процесу інтелектуалізації відносно керуючої та керованої підсистем в межах системи управління фінансовою безпекою підприємства із подальшим доведенням необхідності кадрових перестановок, згідно результатів оцінювання щодо приналежності усіх суб'єктів безпеки до носіїв певного виду інтелекту. Водночас такі дії можуть бути недостатньо ефективними через залучення виконавця із «елітним» інтелектом до здійснення простої роботи, хоча його конкурентні позиції будуть на порядок вищими за інших претендентів на це робоче місце. Тобто, наші міркування полягають у подальшому поглибленні наукових розвідок С. Мельника, коли важливою є об'єктивна оцінка усіх суб'єктів безпеки за інтелектуальними здібностями, в тому числі і шляхом виділення носіїв «елітного» та інших типів інтелекту, але із одночасною класифікацією й усіх робіт за кваліфікаційними вимогами, зокрема необхідним рівнем інтелекту. Здійснені С. Мельником пропозиції також не враховують аспект динамічності як безпекової діяльності, так розвитку інтелекту. Перше обумовлюється хоча б цієї обставиною, що, виконувана ще недавно робота щодо узагальнення значних обсягів інформації стосовно суттєвості впливу окремих факторів на економічної безпеки підприємства, сьогодні повинна бути автоматизована на основі більш активного використання цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту. Якщо в минулому такі узагальнення потребували залучення фахівців із максимально високим рівнем інтелекту, то сьогодні як мінімум кількість таких виконавців скорочується через здійснення усієї підготовчої роботи в автоматичному режимі. Другий аспект визначається тенденціями в здатності набуття суб'єктами безпеки нових знань, коли сьогодні, стосовно раніше існуючих складно вирішуваних проблем, знаходяться нетипові, але дієві, варіанти управлінських рішень. Тобто, актуальним є систематичний перегляд умов здійснення безпекової діяльності та потреби й наявності кадрового забезпечення на предмет відповідності завдань певної складності інтелектуальному потенціалу виконавців. Інтелектуалізація забезпечення економічної безпеки підприємства повинна сприяти пошуку рівності в цій парі, оскільки недостатній інтелектуальний рівень не дозволяє результативно виконувати поставлені завдання, а надлишковий спричиняє гальмування розвитку й деградацію суб'єктів безпеки. Відтак в межах кадрової політики повинно відбуватися регулювання інтенсивності інтелектуалізації забезпечення економічної безпеки підприємства у відповідності до реальних умов та очікуваних змін, зокрема і через цифровізацію ринку праці. Фактично інтелектуалізація має випереджати такі зміни на один крок, але із дотриманням принципу економічної доцільності. Для того, щоб вирішувати більш складніші завдання завтра, уже сьогодні суб'єкти безпеки повинні працювати над здобуттям нових знань, розвитком вмінь тощо. Для прикладу, широке застосування новітніх засад організації праці, що полягають у створенні знаної кількості віддалених робочих місць, неможливе без попереднього встановлення усіх можливих ризиків й прогнозування ймовірності виникнення загроз та їх впливу на економічну безпеку підприємства. Суб'єкти безпеки мають першими тестувати таку організацію праці, що немож-

ливе без відповідних знань й спроможності пізнавати раніше невідому сферу діяльності. Потрібно зважати й на той факт, що набуття нових якостей не є миттєвим, а скоріше тривалим процесом, де самонавчання повинно поєднуватися із груповим обміном й формалізацією знань. З іншої сторони, створення групи високоінтелектуальних фахівців вимагає значного ресурсного забезпечення і без належного навантаження їх роботою, що пов'язана із реалізацією стратегії розвитку підприємства, може завдати скоріше певних втрат для підприємства на відміну від очікуваних переваг. Тому, кадрова політика повинна сприяти інтелектуалізації забезпечення економічної безпеки підприємства у відповідності до фактичних умов та тих завдань, що є і будуть актуальними для суб'єктів безпеки у відповідності до стратегії розвитку підприємства.

Інтелектуалізація безпосередньо пов'язана із генеруванням нових знань, що можливо завдяки навчанню. Вважаємо за необхідне конкретизувати той момент, що може йтися про самонавчання та підвищення кваліфікації в межах програми, що реалізується за ініціативою підприємства та держави. В першому випадку працівник зацікавлений у самонавчанні як задля набуття нових знань, які дозволять йому отримати більшу винагороду та зайняти вищу посаду, так й посилення своїх конкурентних позицій на ринку праці. Останнє є надзвичайно актуальним в умовах цифровізації ринку праці, зокрема в частині ефективного використання вільного від основної роботи часу. З позиції безпекової діяльності саме перший варіант містить ризики для кадрової та інших складових економічної безпеки підприємства. Ці ризики з'являються стосовно співробітників служби безпеки як і стосовно іншого персоналу через виникнення ситуації, коли на ринку праці появиться більш вигідна пропозиція із її реалізацією та втратою не лише працівника як особи, але й носія знань, в тому числі і тих, що відносяться до комерційної таємниці. Відтак інтелектуалізація забезпечення економічної безпеки підприємства повинна пріоритетно здійснюватися на основі організації підприємством навчання з баченням необхідності здобуття тих знань, які будуть необхідні в тактичному й стратегічному вимірах. Фінансування освітніх програм є також однією із форм мотивації, яка, за умови систематичності здійснення, посилює лояльність працівників, зокрема і співробітників служби безпеки. Програма навчальних курсів повинна розроблятися у відповідності до специфіки діяльності підприємства, тих завдань, що уже є або будуть пріоритетними до виконання в межах процесу забезпечення економічної безпеки підприємства.

Специфіка безпекової діяльності вимагає стимулювання співробітників служби безпеки не лише до оволодіння новими знаннями, але і поліпшення творчих здібностей, застосування неординарних підходів, креативного мислення, генерування нових ідей, пошуку оригінальних нетипових варіантів вирішення раніше існуючих та нових проблем тощо. Дієвість мотиваційного механізму повинно проявитися в здатності суб'єктів безпеки вирішувати будь-яку проблему, відштовхуючись скоріше не від існуючих протоколів, а результатів узагальнення інформаційного супроводу із намаганням знайти оптимальний варіант рішення, аналогів якого не існує. В умовах цифровізації ринку праці суб'єкти безпеки повинні бути орієнтовані не лише на захист бізнесу,

а на виявлення й підготовку основи для використання кожної нової можливості, що забезпечить покращення конкурентної позиції підприємства. Активність дій суб'єктів безпеки визначається інтелектуальною спроможністю діяти, чому повинна сприяти реалізація мотиваційного механізму в межах інтелектуалізації забезпечення економічної безпеки підприємства.

Інтелектуалізація забезпечення економічної безпеки підприємства повинна здійснюватися не лише виходячи з індивідуальності інтелектуального розвитку кожного суб'єкта господарювання, але пропагуючи обмін, передачу, спільне генерування нових знань із їх формалізацією задля отримання синергетичного ефекту в безпековій діяльності. Плинність кадрів не повинна стати на перешкоді накопиченню досвіду дій суб'єктів безпеки за різних умов. Колективна робота через висловлювання нових ідей, їх критичне обговорення, пошук оптимального варіанту рішень тощо повинна сприяти інтелектуалізації людського капіталу на індивідуальному й корпоративному рівнях.

Застосування синектичного підходу вимагає виконання кількох підготовчих етапів. В науковій публікації О. Ястремської та Ю. Сиваш розглядаються три такі етапи, тобто «...відбір членів групи, створення синектичного колективу і включення групи до створення інновацій» [5, с. 220]. Вважаємо, що стосовно безпекової діяльності необхідними є підготовчі етапи, але їх зміст має бути дещо відмінним зважаючи на специфіку умов і завдань суб'єктів безпеки.

Перший етап має полягати у створенні синектичної групи. Застереженням повинно бути намагання автоматично включити в її склад усіх співробітників служби безпеки, що є хибною позицією. Так профільні фахівці можуть складати «кістяк», але за умови, що вони володіють практичним досвідом, здатні постійно самовдосконалюватися, мають високий інтелектуальний рівень, креативні у своїх діях, ерудовані, керуються не лише інструкціями, але здатні на ініціативне новаторство, експериментування тощо. Складна багатопрофільна система економічної безпеки підприємства вимагає залучення фахівців з усіх підрозділів підприємства, а також експертів з числа зовнішніх суб'єктів безпеки. Специфіка синектичного підходу полягає в потребі об'єднання порівняно невеликої за чисельністю групи фахівців із різним видом інтелекту для генерування неординарних підходів до вирішення складних нетипових проблем. Ця різноманітність повинна дозволити з різних ракурсів дивитися на звичні речі та розробляти незвичні альтернативні варіанти. Доречним буде згадати погляд Х. Гарднера, який виділяв сім можливих варіантів інтелекту, тобто «...лінгвістичний, логічно-математичний, просторовий, тілесно-кінестичний, музичний, інтраперсональний, інтерперсональний» [6, с. 300]. Учасники синектичної групи повинні володіти різними типами інтелекту, відрізнитися за віком задля поєднання досвіду із «молодечим бажанням» вирішити проблему та загалом бути відмінними й за емоційним станом. Ці моменти є основою розуміння, що синектична група не перебирає на себе обов'язки служби безпеки, вона створюється в змішаному варіанті для пошуку нетипових варіантів вирішення проблем із генеруванням альтернативних варіантів, які уже в подальшому розглядаються й реалізуються в межах безпекової діяльності. На відміну від засад функціо-

нування служби безпеки, де домінують субординація і чіткість виконання інструкцій, для синектичної групи нормою є вільне висловлювання думок із критикою позиції будь-якого учасника задля заглиблення в суть кожної проблеми. Чисельність групи не повинна перевищувати десяти осіб, а оптимальний варіант передбачає залучення семи фахівців, що спрощує комунікацію та обмін думками без втрат у спектрі поглядів.

Дієвість синектичної групи вимагає проведення на другому етапі навчання. Зазначене відбувається не для поглиблення фахових знань, а засвоєння засад колективної роботи на засадах синектики, тобто із застосуванням раніше розглянутих аналогій, асоціацій, метафор тощо. Учасники засвоюють основи використання спеціальних методів дискусійного характеру із обґрунтуванням власної унікальної позиції, здатністю аргументовано критикувати, знаходити слабкі сторони в іншій позиції, зважати на погляди меншості, реалізовувати нешаблонні варіанти розроблення рішень, структурувати проблему, виявляти вплив факторів та створювати відмінні сценарії перебігу подій. В межах цього етапу можливі зміни в складі синектичної групи у відповідності до результатів групової роботи й бажання кожного учасника. Об'єднання учасників групи проводиться за допомогою тренінгів, що повинно сприяти націленості їх праці на досягнення встановлених орієнтирів.

Третій етап уже стосується імплантації групи в безпекову діяльність підприємства та її активність у відповідності до алгоритму дій. Як наголошувалося уже вище, активність синектичної групи суттєво не впливає на порядок функціонування системи економічної безпеки підприємства за винятком лише процесу розроблення адекватних до раніше не існуючих проблем управлінських рішень. Відтак при нештатній ситуації перед групою ставиться завдання й активізується процес її роботи із визначеними часовими й ресурсними орієнтирами. Відповідно сама робота членів групи різниться, оскільки спирається на засади синектики, які були уточнені стосовно безпекової діяльності вище. Відтак має місце ретельне вивчення проблеми, зокрема умов її виникнення, виходячи із можливого існування схожих фактів в минулому, виявлення супутніх змін, оцінювання суттєвості впливу початкових факторів тощо. Наступним кроком є подрібнення проблеми на менші складові з метою пізнання внутрішнього механізму поширення та можливих наслідків не загалом, а стосовно кожної складової економічної безпеки підприємства. Подальші кроки передбачають пошук аналогій у зовнішньому середовищі з метою вивчення й адаптації чужого досвіду. Додатковий збір інформації відносно незрозумілих моментів для створення цілісного просторового бачення змісту проблеми стосовно внутрішнього й зовнішнього середовища. Інформаційна основа дає змогу перейти до творчого процесу, який передбачає поетапне застосування усіх варіантів аналогій. Отримані результати об'єднуються з метою відбору життєздатних варіантів для вирішення поставленого завдання. Критичний огляд ідей дозволяє обґрунтовано перейти до реального варіанту управлінського рішення, яке відповідає нестандартним початковим умовам розроблення та дозволяє досягнути поставлених цілей, що неможливо в межах стандартної процедури дій суб'єктів безпеки. Результати роботи

синектичної групи оцінюються та беруться до уваги в безпековій діяльності із застосуванням затвердженої програми виконання дій щодо захисту бізнесу та пошуку кращих варіантів його розвитку.

**Висновки.** Розглянуті напрями щодо інтелектуалізації забезпечення економічної безпеки є актуальними для реалізації в межах кожного промислового підприємства зважаючи на фактичні умови їх діяльності. Визначені заходи пов'язані між собою, що вимагає їх синхронного впровадження, а результат визначається стратегічним баченням необхідності першочергової

інтелектуалізації економічної безпеки підприємства як необхідної основи цифрової трансформації підприємства загалом. Спроможність суб'єктів безпеки виконувати поставлені завдання стосовно бізнесу повинні закладатися уже сьогодні через інтелектуалізацію забезпечення економічної безпеки підприємства, тобто шляхом цілеспрямованих дій на випередження. Подальші дослідження доцільно спрямувати на формування засад функціонування синектичної групи, мотивації її учасників та визначенні критеріїв оцінювання результативності в безпековій діяльності.

#### Список використаних джерел:

1. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Формування та використання інтелектуального капіталу. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 252 с.
2. Мельник С.І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : «Растр-7», 2020. 384 с.
3. Сем'ян О.В. Інтелектуалізація людського капіталу підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. № 4(16). С. 141–145.
4. Штангрет А.М., Ярема О.Р., Штангрет І.А. Безпекові аспекти інтелектуалізації управління підприємством. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 6(23). С. 455–460.
5. Ястремська О.М., Сиваш Ю.М. Синектика як метод активізації творчого мислення персоналу. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 219–223.
6. Gardner H., Sternberg R., Tardif T. Creativity lives and creative works: a synthetic scientific approach. Cambridge : Cambridge University Press, 1988. 324 p.

#### References:

1. Havkalova N.L., Markova N.S. (2006) *Formuvannia ta vykorystannia intelektualnoho kapitalu* [Formation and use of intellectual capital]. Kharkiv: Vyd. KhNEU. (in Ukrainian)
2. Melnyk S.I. (2020) *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Management of financial security of enterprises: theory, methodology, practice]. Lviv: "Rastr-7". (in Ukrainian)
3. Semian O.V. (2011) *Intelektualizatsiia liudskoho kapitalu pidpriemstva* [Intellectualization of human capital of the enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 4(16), pp. 141–145.
4. Shtanhret A.M., Yarema O.R., Shtanhret I.A. (2019) *Bezpekovi aspekty intelektualizatsii upravlinnia pidpriemstvom* [Security aspects of intellectualization of enterprise management]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 6(23), pp. 455–460.
5. Yastremska O.M., Syvash Yu.M. (2014) *Synekytyka yak metod aktyvizatsii tvorchoho myslennia personal* [Synectics as a method of activating the creative thinking of personnel]. *Problemy ekonomiky*, no. 2, pp. 219–223.
6. Gardner H., Sternberg R., Tardif T. (1988) *Creativity lives and creative works: a synthetic scientific approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 324 p.