



**Ляшенко Олександра Миколаївна**  
**доктор економічних наук за спеціальностями**  
**08.00.04 – економіка і управління**  
**підприємствами; 21.04.02 – економічна безпека**  
**суб'єктів господарської діяльності.**  
**Професор за кафедрою менеджменту та**  
**економічної безпеки.**  
**Вчений секретар Національного інституту**  
**стратегічних досліджень (м. Київ)**

**Тема дисертації:** Управління економічною безпекою підприємства.

**Робота виконана** на кафедрі менеджменту та економічної безпеки Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України.

**Науковий консультант** – доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України **Козаченко Ганна Володимирівна**, Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля Міністерства освіти і науки України, м. Луганськ, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки.

**Офіційні опоненти:**

доктор економічних наук, професор **Бурбело Олег Анатолійович**, Луганський державний університет внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка Міністерства внутрішніх справ України, завідувач кафедри економічної безпеки (м. Луганськ);

доктор економічних наук, професор **Отенко Ірина Павлівна**, Харківський національний економічний університет Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, завідувача кафедрою економічного аналізу (м. Харків);

доктор економічних наук, професор **Шемаєва Людмила Григорівна**, Державна науково-навчальна установа "Академія фінансового управління" Міністерства фінансів України, завідувача відділом макроекономічного регулювання (м. Київ).

**Захист відбувся** 7 червня 2012 р. о 12 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 29.051.14 у Східноукраїнському національному університеті імені Володимира Даля ін. за адресою: 91034, м. Луганськ, кв. Молодіжний, 20а, зала засідань вченої ради.

**У дисертаційній роботі** створено теоретичний базис управління економічною безпекою підприємства, який представлено сукупністю взаємопов'язаних процесів у системі економічної безпеки підприємства, скерованих на набуття певної міри економічної свободи підприємства в межах об'єктивних і суб'єктивних обмежень, властивих системі економічної безпеки.

Безпека з позиції безпекознавства розглядається як множина елементів, взаємозв'язок яких зумовлює цілісність системи. Дослідження безпеки як загальнонаукової категорії, розгляд її епістемології, здійснений з використанням положень екосистейту, екосекенту, загальної теорії систем, теорій і концепцій функціонування та розвитку підприємства, а також за результатами опрацювання наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених з питань економічної свободи,

гармонізації інтересів, управління підприємством дозволили виявити розмаїття зв'язків, що мають місце як усередині досліджуваного об'єкта, так і в його взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, розглянути структуру системи економічної безпеки та пояснити генезу економічної безпеки підприємства.

Вивчення системотворення економічної безпеки підприємства є основоположною конструкцією дослідження. Під системою економічної безпеки підприємства, на відміну від традиційно використовуваних тлумачень, у роботі розуміється цілісна сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних процесів, реалізацію яких має необхідно скеровувати на досягнення певної міри економічної свободи підприємства. Визначальна роль в системі економічної безпеки підприємства, яка розглядається як об'єкт управління, належить економічному вибору, який слугує досягненню головної мети – економічної свободи підприємства. У системі економічної безпеки підприємства економічний вибір розглядається як вибір найкращого з альтернативних варіанта узгодження інтересів стейкхолдерів підприємства за умов раціонального використання ресурсів.

Предметне поле дослідження зумовило уточнення визначення поняття економічної безпеки підприємства, сутність якої в роботі пояснено як таку, що не суперечить умовам розвитку підприємства. Визначення поняття "економічна безпека підприємства", яке, на відміну від найпоширенішого його розуміння як стану захищеності від загроз, тлумачиться як результат керованих процесів досягнення тріади цілей управління економічною безпекою підприємства, що забезпечує набуття певної міри його економічної свободи в межах наявних об'єктивних і суб'єктивних обмежень, властивих системі економічної безпеки.

Виходячи з того, що квінтесенцією запропонованого тлумачення економічної безпеки є набуття підприємством економічної свободи, у роботі доведено, що система економічної безпеки підприємства перебуває в мінливому стані меж дихотомії "керована-некерована". Під керованістю системи економічної безпеки підприємства запропоновано розуміти діапазон наслідків управлінського впливу на взаємопов'язані процеси (узгодження інтересів зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів підприємства, протистояння загрозам економічній безпеці підприємства та формування необхідного для цього ресурсного забезпечення), що одночасно відбуваються в системі економічної безпеки підприємства, узагальнювальним результатом перебігу яких є створення достатніх умов для досягнення економічної свободи підприємства. Керованість економічної безпеки підприємства запропоновано оцінювати за результатами кількісного та якісного оцінювання узгодженості інтересів зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів підприємства в системі його економічної безпеки, здійснюваного за допомогою карт екзогенного та ендогенного узгодження таких інтересів, матриці оцінок та шкали рівнів їх узгодженості, за результатами спільного використання котрих визначається міра керованості економічної безпеки підприємства та обирається конструктивний або деструктивний спосіб узгодження інтересів його стейкхолдерів.

Сучасні погляди на економічну безпеку підприємства дедалі трансформуються зі споглядально-забезпечувальних в управлінські, тому в роботі вивчено сутність управління економічною безпекою підприємства та визначено його місце в системі економічної безпеки підприємства. Управління економічною безпекою підприємства в роботі розглянуто як сукупність взаємопов'язаних процесів у

системі економічної безпеки підприємства (узгодження інтересів зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів підприємства, протистояння загрозам та формування ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства), результатом досягнення цілей яких є набуття певної міри економічної свободи підприємства в межах наявних об'єктивних і суб'єктивних обмежень.

Управління економічною безпекою підприємства є новим науковим напрямом, що виник на перетині багатьох галузей знань, кожна з яких має спеціальний методологічний арсенал. Воно є доволі складним за формою та побудовою процесом, тому вивченню морфології управління економічною безпекою підприємства приділено особливу увагу. Результатом проведеного в роботі морфологічного аналізу стало створення теоретичного базису управління економічною безпекою підприємства, який представлено сукупністю взаємопов'язаних уявлень про процеси управління в системі економічної безпеки, скерованих на досягнення тріади цілей такого управління, що забезпечує певну міру економічної свободи підприємства в межах наявних об'єктивних і суб'єктивних обмежень.

Цілепокладання є одним з ключових питань менеджменту, тому у роботі розкрито триєдину сутність цілепокладання в управлінні економічною безпекою підприємства, поясненням якої є міждисциплінарне походження безпекознавства, особливості системотворення економічної безпеки та формування єдиного науково-практичного розуміння захисного, ресурсно-функціонального й гармонізаційного підходів до розгляду економічної безпеки, що зумовило створення тріади цілей управління економічною безпекою підприємства (імперативна мета – узгодження інтересів зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів, домінантна мета – протистояння загрозам та комплементарна мета – формування ресурсного забезпечення економічної безпеки), які розрізняються за ознаками досяжності, ієрархічності, пріоритетності, часового горизонту та способом формалізації.

Досягнення цілей управління економічною безпекою підприємства потребує попереднього діагностування, для чого в роботі вдосконалено відповідний інструментарій шляхом використання структурно-аналітичних методів (методу LFA (логічний рамковий підхід) – при ідентифікації інтересів стейкхолдерів і структуризації способів їхнього узгодження, морфологічного методу – при формуванні альтернативних варіантів досягнення цілей управління економічною безпекою підприємства та кваліметричного – при вимірюванні результативності управління економічною безпекою підприємства), ланцюгове застосування яких дозволяє створити інформаційну базу для оцінювання економічної свободи підприємства.

Домінантною метою управління економічною безпекою підприємства є протистояння загрозам його економічній безпеці. Досягненню цієї мети слугує використання уточненого складу показників оцінювання загроз економічній безпеці підприємства шляхом уведення скорегованого на величину індексу криміналізації показника інтегральної оцінки таких загроз, за значенням якого ухвалюються управлінські рішення про відповідні заходи в системі економічної безпеки підприємства.

Реалізації комплементарної мети управління економічною безпекою підприємства має сприяти здійснення діагностики ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства; принципів основи якої удосконалено в роботі.

За результатами такої діагностики у роботі уточнено характер впливу ресурсного забезпечення підприємства на керованість його економічної безпеки. Доведено, що такий характер залежить від кількості та якості ресурсів, їхньої значущості й доступності, вибраного режиму економії та акмеобезпекологічних характеристик осіб, які ухвалюють рішення щодо ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства.

Результативність управління економічною безпекою підприємства розглядається як сумісне досягнення імперативної та домінантної цілей такого управління, тобто узгодження інтересів стейкхолдерів підприємства та протистояння загрозам його економічної безпеки. Оцінювання результативності управління економічною безпекою підприємства розглядається як упорядкована послідовність надання економічним процесам, явищам, суб'єктам, об'єктам системи економічної безпеки певних символів або чисел, на основі заздалегідь визначених правил і процедур, застосування яких скеровано на адекватність відображення реальної економічної дійсності. Запропоновано таку послідовність оцінювання результативності управління економічною безпекою підприємства: ідентифікація загроз економічній безпеці підприємства; розробка та реалізація превентивних заходів щодо запобігання таким загрозам; оцінювання дієвості превентивних заходів щодо запобігання загрозам; виявлення причин недостатньої дієвості превентивних заходів щодо запобігання загрозам; виявлення нових загроз та ідентифікація ступеня їхньої невідворотності; оцінювання вартості комплексу заходів щодо запобігання загрозам або подолання наслідків їхньої дії; призначення відповідальних за реалізацію комплексу таких заходів.

Управління економічною безпекою підприємства потребує суттєвої організаційної підтримки, тому у роботі доповнено теоретичні положення й удосконалено процедури організаційної підтримки економічної безпеки підприємства. Сутність такої підтримки зводиться до здійснення професіоналами служби безпеки координаційної діяльності з установами порядку та визначення умов функціонування підрозділів підприємства, формування постійних і тимчасових відносин між такими підрозділами, а також підприємством і зовнішніми структурами, діяльність яких пов'язана з наданням правоохоронних, юридичних, інформаційних, консультаційних, науково-дослідних, фінансових та інших видів послуг, загал яких сприяє досягненню тріади цілей управління економічною безпекою підприємства. Форми та способи організаційної підтримки є різними, їхній вибір залежить від впливу низки чинників

О.М. Ляшенко

## УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ

Сформульовані базові положення управління економічною безпекою підприємства та показано особливості такого управління в умовах гібридної війни. Рис. 6, дж. 16.

Ключові слова: економічна безпека, підприємство, управління, керованість, гібридна війна.

**Постановка проблеми та виділення нерозв'язаної її частини.** Питання безпеки належать до класу задач, вирішення яких здійснюється споконвічно й безперервно. Причому що активнішим є розвиток суспільства та інтенсивнішим вплив глобалізації, то складнішими та численнішими сфери вирішення таких задач. З багатьох об'єктивних причин та через те, що діяльність переважної більшості підприємств є чутливою до численних загроз, як екзогенного, так і ендегенного походження, питання забезпечення економічної безпеки підприємств постають як першочергові. В сучасних умовах ефект посилення загроз є мультиплікативним, оскільки ескалація екзогенних загроз, спровокованих агресією Росії проти України, употужнила аж руйнівного вплив ендегенних загроз, що загалом призвело до різкого зниження керованості економічної безпеки підприємств. Ці та інші аргументи підкреслюють нагальну потребу зміцнення економічної безпеки на усій її ієрархії, про що попередньо автор розмірковував у монографії [1].

Наукові здобутки в такому розділі безпекознавства, як економічна безпека підприємства, є доволі вагомими. Зокрема, сформованими й усталеними можна вважати підходи до розуміння сутності економічної безпеки підприємства, розвинені представниками вітчизняних наукових шкіл – О.М. Бандуркою, О.А. Бурбелою, З.Б. Жиивко, В.М., Г.В. Козаченко, І.П. Мігус, І.П. Отенко, В.С. Пономаренком, В.А. Рачем, С.К. Рамазановим, В.І. Франчуком, Л.Г. Шемаєвою. Окремим перетинам досліджень, наприклад економічної безпеки та інноваційного розвитку, приділено увагу в працях С.М. Шкарлета, вивченню економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності – А.Е. Воронкової, представленню економічної безпеки підприємства як логістичної системи – В.Г. Алькеми. Розвитку методології менеджменту економічної безпеки свого часу було присвячено науковій праці російських учених.

Попри це понятійно-категоріальний апарат безпекознавства дотепер залишається неусталеним, що, на жаль, гальмує процес формування відповідних теоретичних засад економічної безпеки підприємства, а наразі досліджувані в межах сформованих підходів питання щодо протистояння загрозам економічній безпеці підприємства ще й стикаються з новим викликами у вигляді гібридності загроз.

**Теоретичну основу** статті становлять фундаментальні положення безпекознавства, положення екосестейту (ecosestate – наука про економічну безпеку держави), екосекенту (ecosacent – наука про економічну безпеку підприємства), загальної теорії систем, теорій і концепцій функціонування та розвитку підприємства. В умовах гібридної війни такі положення мають бути

доповнені окремими елементами політологічної системи знань, зокрема тими, що пояснюють принципи ведення гібридної війни (гібридна війна (англ. Hybrid warfare) - військова стратегія, яка об'єднує звичайну війну, малу й кібервійну. Також термін «гібридна війна» використовують для опису атак із застосуванням ядерної, біологічної та хімічної зброї, саморобних вибухових пристроїв та інформаційної війни. Такий підхід до ведення конфліктів є потужним і складним різновидом війни. Також цей термін застосовують тоді, коли потрібно охарактеризувати гнучку й складну динаміку бойового простору (англ. Battlespace), що передбачає гнучку реакцію, легко адаптується. Нейтан Фраєр із Центру стратегічних і міжнародних досліджень був однією із ключових осіб, котрі визначили загрози, які містить у собі гібридна війна: традиційні; нестандартні; катастрофічний тероризм; підривні, коли використовуються технології для протидії перевазі у військовій силі. Полковник армії США Джек МакКуен визначив гібридну війну як основний метод дій в асиметричній війні, що ведеться на трьох вибіркових видах поля бою: серед населення конфліктної зони; тилового населення; міжнародного співтовариства). Власне, невирішена наразі частина проблеми і полягає в коригуванні способів управління економічною безпекою підприємств відповідно до викликів і загроз, спричинених гібридною війною.

**Мета статті** полягає у визначенні контуру керованості економічної безпеки підприємств в умовах гібридної війни.

**Виклад основного матеріалу.** Відкриття такої фази ґенези економічної безпеки підприємства, підґрунтям якої є міра економічної свободи, багато до чого зобов'язує. Поява такої фази стала логічним та передбачуваним продовженням двох попередніх фаз – міри захищеності підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз і стану корпоративних ресурсів, необхідних для забезпечення такої захищеності та наслідком об'єктивного набуття економічною безпекою ознак керованості.

Сутність керованості економічної безпеки підприємства зводиться до здатності економічної безпеки підприємства, стан якої є уразливим до внутрішніх та зовнішніх загроз, змінюватися в бажаному напрямі під впливом упорядкованої сукупності керівних дій менеджменту підприємства протягом певного проміжку часу. При цьому керованість економічної безпеки підприємства завжди залишається евентуальною. Однією з причин є те, що вибір раціональних рішень з управління економічною безпекою підприємства має спиратися на результати здійснення аналітичного процесу, які можуть не відповідати вимозі ередитарності.

Зважаючи на часткову керованість економічної безпеки підприємства, викликану складністю і постійною змінюваністю у часі та просторі чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, особливо тих, що являють собою загрози, здатність підприємства протистояти таким загрозам є процесом, який варіює від недосконалого до досконалого стану. За сучасних умов загальна характеристика котрих може бути вписана в матрицю гібридної війни [2, 3, 4], особливого значення набуває побудова контуру керованості економічної безпеки підприємства. Побудову такого контуру слід здійснювати відповідно до чинників, вплив котрих формує набір обмежень, зумовлених перебігом гібридної війни. Послідовність вивчення таких чинників має відповідати спадному рейтингу проблемних зон управління економічною безпекою підприємства, побудованому кваліфікованими зусиллями аналітиків, експертів, управлінців із застосуванням

методів модерації, фасилітації тощо, а у разі необхідності прогнозування конфігурації такого контру – з використанням інструментарію технологій форсайтів.

Розглянемо групи чинників, які впливають на керованість економічної безпеки підприємства в умовах гібридної війни

Політичні чинники були і, на жаль, залишаються своєрідним «ядерним реактором», функціонування котрого збудує переважну більшість появи ознак дестимуляції усіх інших груп чинників. Зовнішня агресія є знищувальним інструментом гібридної війни, який унеможлиблює діяльність підприємств та зумовлює їхнє фізичне знищення. Окрім цього, недолугі та/або упереджені політичні рішення призводять до режиму «ручного» керування підприємствами, штучно створюючи умови їхнього економічного убезпечення або, навпаки, запускаючи механізми політичного рейдерства, «переформатовують» діяльність об'єкта.

Економічні чинники в умовах гібридної війни слід розглядати виключно як наслідок впливу чинників політичних. Інакше кажучи, економіка повністю виправдовує метафоричне порівняння з кров'ю політики. Стискаюче коло впливу економічних чинників щодо міри керованості економічної безпеки підприємств можна віднайти, перечитавши колективну наукову працю [2].

Логічно, що фінансові чинники, з одного боку, віддзеркалюють «ціну» керованості керованості економічної безпеки підприємств, а з іншого – виступаючи здебільшого обмежувачем можливості щодо підвищення такої керованості в окремих випадках усе ж таки можуть підживлювати фінансову активність підприємств. Здебільшого питання проходження стрес-тесту на фінансову стійкість та фінансову безпеку, звісно, стосуються банківських установ, кількість яких наразі зменшується з карколомною швидкістю, проте наявність жорстких фінансових обмежень може позитивно впливати на «реінкарнацію» нематеріальних чинників.

Інформаційні чинники в умовах гібридної війни створюють викривлено-маніпуляційне середовище, наявність котрого спричиняє спотворення управлінських рішень щодо економічної безпеки підприємства.

Соціальні чинники мають особливий вплив на керованість економічної безпеки. З одного боку, такі чинники за хрестоматійним перекладом з грецької дійсно є перепонами, які ґрунтуються на повністю чи частково незадоволених потребах територіальної громади, підвищуючи градус протестного потенціалу. З іншого боку, вплив таких чинників в умовах збройного конфлікту для багатьох підприємств став і перевіркою персоналу на лояльність, і каталізатором для менеджменту підприємства щодо застосування способів забезпечення кадрової безпеки. Показовими тут є соціально-відповідальні практики релокації співробітників з окупованих територій Донбасу і Криму. Отже, вплив соціальних чинників на керованість економічної безпеки підприємств, незважаючи на наявність в Україні певних ознак гуманітарної катастрофи, може бути позитивним. Щоправда, не слід скидати з вагів велике психологічне навантаження та низьку «конфліктна чутливість», спровоковані «синдром рабського мислення» (в окупованих та територіях та територіях, прилеглих до лінії розмежування – так званим «стокгольмським» синдромом), яке виступає ментальним «блокатором» ухвалення управлінських рішень.

Нарешті, управлінські чинники, найгостріший чинник - недолік управлінців,

здатних не лише забезпечувати еventуальну керованість економічної безпеки, але й назагал керувати підприємством в умовах гібридної війни. Найголовнішими причинами тут є дві – фрагментарність мислення топ-менеджерів (як антонім системності) та вкрай низька узгоджувальна спроможність усіх стейкхолдерів досліджуваного процесу. По-перше, мова йде про те, що для забезпечення результативності управління економічною безпекою підприємства необхідно досягти взаємоузгодження інтересів стейкхолдерів підприємства. Ідеальним, проте наразі практично недосяжним, є спосіб гармонізації інтересів. По-друге, в умовах гібридної війни створення умов, необхідних для перебування підприємства у тому чи іншому стані економічної безпеки, передбачає особливого ресурсного забезпечення, яке, у свою чергу, потребує створення адміністративно-правових, організаційно-управлінських, техніко-технологічних, морально-психологічних, інформаційно-аналітичних умов. Неузгодженість елементів, які формують такі умови, спричиняє додаткові перешкоди керованості економічної безпеки підприємств будь-якої форми власності та галузевої належності.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Контур керованості економічної безпеки вітчизняних підприємств в умовах гібридної війни є затиснутим у коло чинників, негативний синергетичний вплив котрих спричиняє його розриви і утиски. Проте наявність таких стресових умов «загартовує» професіоналізм управлінців, верифікує принципово нові інструменти управління економічною безпекою підприємств та виступає своєрідним «сталкером» для розвитку теоретичного підґрунтя безпекознавства.

Зокрема, важливим напрямом майбутніх наукових розвідок у царині управління економічною безпекою має бути її стратегування, дослідження щодо діагностування керованості економічної безпеки підприємства, стресостійкості управління економічною безпекою підприємства до впливу гібридних загроз, кваліметрії результативності такого управління. Велике майбутнє за міждисциплінарними дослідженнями: як-от щодо впливу мілітаризації економіки на економічну безпеку суб'єктів реального сектору економіки, вплив чинників гуманітарної безпеки на керованість економічної безпеки підприємств, управління економічною безпекою підприємств в умовах інформаційної війни та кіберзагроз тощо.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Ляшенко, О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія / О.М. Ляшенко. — Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2011. — 400 с.
2. Донбас і Крим: ціна повернення: монографія / за заг. ред. В.П. Горбуліна, О.С. Власюка, Е.М. Лібанової, О.М. Ляшенко. — К.: НІСД, 2015. — 474 с.
3. Горбулін, В.П. Війна і мир: п'ять сценаріїв для України // Стратегічна панорама. — 2015. - №1. — С. 5-11.