

УДК 005.934:338.436 (477)

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V48(2024)-02

**Генчевська В. О.**, аспірантка кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна

**ORCID ID:** 0000-0002-6305-8782

**e-mail:** vikavorobyova2@ukr.net

### **Обґрунтування поняття управління та дослідження впливу цього процесу в забезпеченні економічної безпеки агрофірм**

**Анотація.** У статті проведено дослідження, аналіз, узагальнення та систематизація існуючих теоретичних підходів щодо розуміння управління економічною безпекою підприємства та управління забезпеченням економічної безпеки підприємства, виділено подібне та відмінне між цими двома поняттями. Проведено детальний розбір щодо сутності, особливостей та важливості управління забезпеченням економічної безпеки підприємства, зокрема на рівні агрофірми. Запропоновано та обґрунтовано авторське бачення трактування категорій «управління економічною безпекою агрофірми» та «управління забезпеченням економічної безпеки агрофірми». Розглянуто та подано основні принципи у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм та обґрунтовано їх важливість. Визначено основні етапи у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм.

**Ключові слова:** управління; економічна безпека; забезпечення економічної безпеки; принципи; етапи управління; агрофірма; підприємство.

**Henchevska Viktoriia**, PhD student of the Department of Management Technologies, "KROK" University, Kyiv, Ukraine

### **Justification of the Concept of Management and Research of the Impact of this Process in Ensuring the Economic Security of Agricultural Firms**

**Abstract. Introduction.** Modern threats, crisis phenomena, variability of the market environment have a negative impact on activity indicators, financial condition, results of work of agricultural enterprises and determine the urgent need to increase the level of their economic security. The implementation of an effective management process for ensuring economic security allows to apply measures for identification and neutralization of threats, methods of maintaining the desired level of economic security, which will ensure the stability of work of agricultural enterprises and determine the prospects for their future development.

**Purpose.** The purpose of this article is the research, analysis, generalization and systematization of existing theoretical approaches to understanding the management of economic security of the enterprise and the management of the provision of economic security of the enterprise, and on the basis of the works of leading predecessors - a detailed analysis of the nature, characteristics and importance of the management of the provision of economic security of the enterprise, in particular, at the level of an agricultural enterprise.

**Results.** The article conducts research, analysis, generalization and systematization of existing theoretical approaches to understanding the management of the economic security of the enterprise and the management of ensuring the economic security of the enterprise, the similarities and differences between these two concepts are highlighted. A detailed analysis of the nature, characteristics and significance of the management of the economic security of the enterprise, especially at the level of an agricultural enterprise, was conducted. The author's vision of the interpretation of the categories "management of the economic security of an agricultural enterprise" and "management of ensuring the economic security of an agricultural enterprise" is proposed and substantiated. The main principles in the process of management of economic security of agricultural enterprises are considered and presented, and their importance is substantiated. The main stages of the management process of ensuring the economic security of agricultural enterprises are defined.

**Conclusions.** As a result of the conducted research, the article substantiates the concept of management and examines the influence of this process on ensuring the economic security of agricultural enterprises. It was determined that the management of economic security is a continuous process of data collection and analysis within the framework of a specially created algorithm of actions, on the basis of which management decisions are made by the management of the enterprise with the aim of the most effective use of all available resources of the enterprise to ensure stable, long-term and maximally profitable enterprise activity and its economic security.

**Keywords:** management; economic security; ensuring economic security; principles; stages of management; agricultural enterprise; enterprise.

**JEL Classification:** M 11; M 12; M 13; D 70; D 81; Q12.

**Постановка проблеми.** Сучасні загрози, кризові негативний вплив на показники діяльності, фінансовий явища, мінливість ринкового середовища мають стан, результати роботи агрофірм та обумовлюють

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 05.11.2024

Received: 05 November 2024

нагальну потребу у підвищенні рівня їх економічної безпеки. Задля забезпечення економічної безпеки та підвищення її рівня доцільним є використання сучасних інструментів управління, які охоплюють механізми, системи та передбачають використання різноманітних методів, технологій та підходів. Впровадження ефективного процесу управління забезпеченням економічної безпеки дозволить використати заходи виявлення, нейтралізації загроз, способи підтримання бажаного рівня економічної безпеки, що гарантуватиме стабільність роботи агрофірм, визначення перспектив їх розвитку на майбутнє.

Однією з пріоритетних проблем, які виникають наразі перед суб'єктами господарювання в умовах сучасної економіки, особливо під час глобальної економічної кризи, воєнного стану, широкомасштабної агресії РФ проти України – недосконале управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм.

Тому виникає необхідність у побудові та функціонуванні адекватного процесу управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм, здатного ефективно протистояти загрозам, використовувати наявний потенціал і в цілому підтримувати належний стан економічної безпеки. У процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм повинні постійно вдосконалюватися основні визначені керівництвом функціональні елементи, такі як організація, планування, контроль, аналіз, оцінка, моніторинг та інше. Процес управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм повинен формуватися на основі системного підходу та функціонувати у розрізі всіх структурних складників господарюючого суб'єкта. Адже від побудови та впровадження належного процесу управління забезпеченням економічної безпеки агрофірми залежатимуть базові індикатори її розвитку, розширення виробничого потенціалу суб'єкта, зростання конкурентоздатності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Окрім того, якщо аналізувати проблему з наукової думки, то сучасними провідними вченими досить поширено досліджується поняття управління економічною безпекою підприємства, проте такої категорії як управління забезпеченням економічної безпеки підприємств, на жаль, торкається менше науковців.

Тому в даній статті ми пропонуємо провести детальний аналіз визначень і розуміння сутності поняття «управління економічною безпекою підприємства», запропонованих провідними фахівцями, та на підставі цього, сформулювати й

обґрунтувати авторське бачення до даного поняття, а також вийти на власне визначення та розуміння відносно нової категорії такої як «управління забезпеченням економічної безпеки підприємства», виявити вагому різницю між цими двома поняттями та обґрунтувати доречність використання саме останнього поняття як управління забезпеченням економічної безпеки підприємства, яке на нашу думку, несе в собі більш логічне та вірне трактування, а також виникає необхідність визначити основне місце та важливість управління в забезпеченні економічної безпеки насамперед на агрофірмах. Це все і є нашим актуальним завданням у даній статті.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** За останні роки вивченням проблем управління економічною безпекою на рівні підприємства, зокрема в аграрній сфері, присвятили свої роботи Данілова Е. І. [1], Бабчинська О. І., Соколовська В. В. [2], Алькема В. Г., Троян Є. М. [3], Дуб Б. С. [4], Прокопшина О. В. [5], Фень К. С. [6], Ярославський А. О. [7], Салоїд С. В. [8], Ковальчук А. М. [9], Діденко Є. О. [10], Нестеренко С. А. [11], Данілова Е. І. [12], Живко З. Б. [13], Жукова Л. М., Платонов В. І. [14], Куценко О. [15], Любохинець Л. С. [16], Силкін О. С. [17], Копитко М. І. [18], Ченуша О. С. [19], Захаров О. І. [20], Дуб Б. С. [21], Кириченко О. С. [22], Дехтяр С. С. [23], Фісуненко П. А. [24], Чорний В. М. [25], Румик І. І. [26], Копитко М. І., Заверуха Д. А. [27] та інші. Науковцями запропонована низка різноманітних поглядів, трактувань і тлумачень щодо поняття «управління економічною безпекою підприємства», ними розкрита багатогранність і глибинний сенс управління економічною безпекою підприємства, продемонстрована багатоваріантність підходів, методів та інструментів такого управління.

Проте, попри доволі значні напрацювання вчених щодо управління економічною безпекою підприємства у вітчизняній науці, на думку автора, поглибленого вивчення потребує таке поняття як управління забезпеченням економічної безпеки підприємства, оскільки у вітчизняній науковій літературі досить мало зустрічається досліджень про управління саме її забезпеченням. Адже для того, щоб управляти економічною безпекою підприємства як певним станом, необхідно розуміти яким чином створити той самий стан, а точніше яким шляхом «забезпечити» економічну безпеку підприємства.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою даної статті є дослідження, аналіз, узагальнення та систематизація існуючих теоретичних підходів до розуміння управління економічною безпекою підприємства й управління забезпеченням економічної безпеки підприємства, та на підставі

праць провідних попередників – проведення детального розбору щодо сутності, особливостей та важливості управління забезпеченням економічної безпеки підприємства, зокрема на рівні агрофірми.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У класичній економічній теорії управління трактується як свідомо, цілеспрямована дія на систему в цілому або на окремі її ланки, що забезпечує їх оптимальне функціонування і розвиток [1]. Якщо досліджувати управління на рівні підприємства, то варто зазначити, що це економічна категорія, яка представляє особливу форму економічних відносин, які впливають на процеси, об'єкт чи систему, аби зберегти її стійкість, або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей [2]. Управління виникає тоді, коли керівник приймає рішення, коли розробляється новий порядок відносин між елементами системи для подолання проблемної ситуації, коли встановлюються нові зв'язки між структурними підрозділами, пов'язані з модифікацією організаційної структури [2].

На сучасному етапі розвитку економіки України, коли підприємства функціонують в умовах загострення кризових явищ та економічної нестабільності, великого значення набуває впровадження раціональних та ефективних форм і методів управління підприємством. Перед кожним суб'єктом господарювання стоїть завдання забезпечення

стабільного функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності. Це зумовлює об'єктивну необхідність постійного дотримання відповідного рівня управління забезпеченням економічної безпеки підприємства, який залежить від того, наскільки ефективно його керівництво і функціональні менеджери будуть спроможні запобігти та протистояти можливим загрозам та ліквідувати наслідки об'єктивних і суб'єктивних негативних впливів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Оскільки головною метою будь-якого підприємства є забезпечення належного рівня економічної безпеки, який гарантує стабільне та максимально ефективне його функціонування в теперішній час та наявності потенціалу розвитку в майбутньому, то важливим інструментом у вирішенні цього завдання є створення та функціонування механізмів, процесів, алгоритмів та процедур управління забезпеченням економічної безпеки суб'єкта господарювання [3].

Дослідження сутності управління забезпеченням економічної безпеки вітчизняних агрофірм доцільно розпочати із вивчення загальних підходів до тлумачення термінів «управління економічною безпекою підприємства» та «управління забезпеченням економічної безпеки підприємства», які представлені в табл. 1.

**Таблиця 1 Узагальнення підходів до визначення сутності управління економічною безпекою підприємства та управління забезпеченням економічної безпеки підприємства**

Автор	Сутність
1	2
<b>Управління економічною безпекою підприємства</b>	
Дуб Б. С. [4]	Управління економічною безпекою підприємства – це цілеспрямований безперервний процес реалізації управлінських рішень, спрямований на гарантування стану захищеності підприємства від деструктивних чинників (загроз, ризиків, небезпек – внутрішніх та зовнішніх), що виявляється в ефективному застосуванні наявних ресурсів, стійкому розвитку, наявності конкурентних переваг, розумному узгодженню економічних інтересів з інтересами пов'язаних економічних агентів зовнішнього середовища та повній реалізації економічного потенціалу
Прокопшина О. В. [5]	Управління економічною безпекою діяльності підприємства автор розглядає як: систему принципів, форм, структур, методів, процедур та засобів управління з метою створення й використання можливостей реалізації життєво важливих інтересів підприємства; процес реалізації цієї системи, за допомогою чого здійснюється вплив керівної підсистеми на керовану підсистему управління економічною безпекою діяльності підприємства; послідовну зміну процесів господарської діяльності та станів керованої й керівної підсистем управління економічною безпекою діяльності підприємства внаслідок здійснення такого впливу
Фень К. С. [6]	Управління економічною безпекою підприємства - забезпечення найефективнішого функціонування, найпродуктивнішої роботи операційної системи та економічного використання ресурсів, забезпечення певного рівня трудового життя персоналу та якості господарських процесів підприємства, а також постійного стимулювання нарощування наявного потенціалу та його стабільного розвитку
Ярославський А. О. [7]	Управління економічною безпекою підприємства - комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну і якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз

Салоїд С. В. [8]	Управління економічною безпекою підприємства - планування стратегій його розвитку, аналіз, прогнозування, планування необхідних змін і своєчасне реагування на події; реалізація такого механізму управління, що забезпечує швидке скорочення втрат шляхом негайного реагування на події
Ковальчук А. М. [9]	Управління економічною безпекою підприємства – це система довготривалих та стійких управлінських рішень та процесів задля забезпечення оптимального стану захищеності економічних інтересів підприємства у тактичному періоді та розвитку у довготривалих періодах.
Діденко Є. О. [10]	Управління економічною безпекою підприємства – процес розробки та реалізації комплексу заходів спрямованих на протидію загрозам зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
Нестеренко С. А. [11]	Управління економічною безпекою підприємства – складний динамічний процес, що поєднує функції управління підприємством (організація, мотивація, контроль, планування та регулювання) з використанням ресурсів підприємства з метою розробки стратегії функціонування відповідно до загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ
Данілова Е. І. [12]	Управління економічною безпекою підприємства – динамічний процес, що реалізує комплекс загальних (планування, організацію, контроль, мотивація, координація процесів економічної безпеки) та специфічних функцій (прогнозування, оцінювання, моделювання, моніторинг, аналізування).
Живко З. Б. [13]	Управління економічною безпекою підприємства розглядається як реалізація специфічних управлінських рішень стосовно адаптації підприємства до умов зовнішнього та внутрішнього середовища з метою досягнення визначених цілей діяльності, розпізнавання та нейтралізації найважливіших зовнішніх і внутрішніх загроз і ризиків його стану та діяльності.
Жукова Л. М., Платонов В. І. [14]	Управління економічною безпекою підприємства – інструмент, за допомогою якого підприємства мають можливість захищати результати власної господарської діяльності.
Управління забезпеченням економічної безпеки підприємства	
Кущенко О. [15]	Сукупність взаємопов'язаних дій, етапів, функцій, реалізація яких дозволяє досягти сформованої мети, поставлених завдань. Здійснення взаємопов'язаних дій, реалізація етапів, функцій дозволяє не лише досягнути цілей управління, а й забезпечити успішне його використання, організацію, контроль за результатами. Дозволяє врахувати вплив загроз зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність функціонування підприємства, фінансове становище та обрати більш ефективний метод управління, тобто способи та прийоми, які гарантуватимуть розробку заходів щодо нейтралізації, виявлення, пристосування до впливу загроз ринкового середовища.
Любохинець Л. С. [16]	Узгодження завдань всіх рівнів управління, які направлені на реалізацію стратегічних і тактичних цілей із забезпечення економічної безпеки підприємства, з метою розробки та відбору найбільш дієвих інструментів. Пошук всіх можливих форм, методів та інструментів конкурентної боротьби, а у багатьох випадках – і «виживання» на вітчизняних ринках. Формування принципів, методів та інструментів реакції управлінської системи на деструктивний вплив, інтенсивність застосування яких є прямо пропорційною силі негативного впливу та передбачає достатній рівень гнучкості управлінських дій.
Силкін О. С. [17]	Сукупність заходів, спрямованих на ідентифікацію, діагностику, аналіз, та, при необхідності, подолання будь-якого прояву фінансової кризи, яка загрожує економічній безпеці підприємства і його ефективному розвитку.
Копитко М. І. [18]	Реалізація конкретних функцій менеджменту (управління фінансами, кадрами, постачанням, збутом, підрозділами тощо) через загальні функції менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання). Формування методів менеджменту як засобів впливу керуючої ланки підприємства на керовану. Впровадження методів менеджменту в управлінські рішення на альтернативних засадах. Забезпечення впливу керуючої системи менеджменту на керовану на засадах механізмів керівництва (влади, лідерства тощо).
Ченуша О. С. [19]	Процес управління ЕБП направлений на формування стратегії забезпечення та підтримки ЕБП, як інструмента стратегічного управління. Використання певних «управлінських знань і компетенцій» керівниками в умовах мінливого зовнішнього середовища. Процес ув'язування всіх необхідних складових діяльності підприємства шляхом реалізації функцій управління для досягнення певного результату, з урахуванням наявних «знань» і «компетенцій» в умовах мінливого зовнішнього середовища.
Захаров О. І. [20]	Діяльність суб'єктів системи економічної безпеки з комплексної протидії реальним і потенційним, внутрішнім і зовнішнім небезпекам та загрозам економічній безпеці підприємства.
Дуб Б. С. [21]	Сукупність економіко-організаційних та правових методів і форм, засобів впливу та забезпечувальної частини, які сприяють реалізації функції управління в системі економічної безпеки підприємства задля гарантування стану захищеності

Джерело: сформовано на автором на основі [4 – 21]

Розглянувши наукові підходи щодо сутності управління економічною безпекою підприємства, які запропоновані вітчизняними провідними фахівцями в даній галузі, слід звернути увагу на те, що всі тлумачення є визнаними та мають право на життя. Попри різноманітні визначення авторів щодо поняття управління економічною безпекою підприємства, усі вони сходяться на тому, що управління являється процесом, який має за мету реалізацію управлінських рішень, що спрямовані на гарантування стану захищеності підприємства від дестабілізуючих чинників та досягнення визначених цілей його діяльності. Але водночас з даними твердженнями погодитися повною мірою не можна. Дійсно управління являє собою певний процес, але в словосполученні з економічною безпекою доцільніше буде сказати, що управління в цьому випадку не має за мету реалізацію тих чи інших управлінських рішень для визначеної мети підприємства, а це процес, який несе відповідний вплив на стан підприємства, який і характеризується його здатністю містити в собі сукупність дієвих управлінських заходів задля захисту інтересів підприємства. А ось, якщо розглянути управління в словосполученні з забезпеченням економічної безпеки підприємства, тут можна вже запропонувати таку думку, що управління є певною діяльністю, яка спрямована вже на керування процесом, який вміщує в собі реалізацію цілого комплексу управлінських заходів з метою досягнення такого стану підприємства, що забезпечував би основні інтереси й цілі підприємства.

У такому випадку, на нашу думку, управління забезпеченням економічної безпеки буде розумітися як управління діяльністю, а управління економічною безпекою – управління результатом діяльності.

Таким чином, на основі аналізу теоретичних досліджень, можна запропонувати авторське визначення поняття «управління економічною безпекою підприємства» – це діяльність суб'єкта господарювання, яка має прояв у цілеспрямованому, організуючому впливі на стан підприємства, який характеризується його здатністю містити в собі сукупність дієвих управлінських заходів, метою яких являється захист життєво важливих інтересів підприємства, протистояння небажаним небезпекам та загрозам, кінцевий результат яких покладений на досягнення найпріоритетнішої цілі підприємства – його «виживання» на ринку в цілому та отримання бажаного прибутку, джерелом чого слугуватиме стабільне функціонування й сталий розвиток підприємства, досягнення очікуваного рівня виробництва й високого рівня його економічних показників та реалізація визначених можливостей.

Таким чином, на основі аналізу теоретичних досліджень, можна запропонувати авторське визначення поняття «управління забезпеченням економічної безпеки підприємства», а саме під цим поняттям ми розуміємо діяльність суб'єкта господарювання, яка спрямована на безперервне системне керування процесом, що реалізовує цілий комплекс обґрунтованих управлінських заходів, принципів, методів, функцій і засобів з метою досягнення такого стану підприємства, який би дозволяв направляти потужні дії на якісне гарантування захисту від глобальних і локальних загроз і які б насамперед забезпечували основні комерційні інтереси й цілі підприємства.

Стає зрозуміло, що забезпечення та підтримка рівня економічної безпеки підприємств, зокрема агрофірм, в умовах сьогодення є можливою за умови ефективного процесу управління. Такий процес управління спрямований на реалізацію комплексу послідовних взаємопов'язаних етапів та здійснення дій, направлених на забезпечення зростання економічної безпеки агрофірм шляхом використання заходів, способів, методів, дотримання принципів.

Принципи забезпечення економічної безпеки агрофірм у сукупності, роблять процес управління забезпеченням економічної безпеки суцільним і безперервним. Таким чином, при дотриманні основних принципів у ході управління забезпеченням економічної безпеки, заснованих на взаємозв'язку, дозволяє агрофірмам бути стійкими, адекватно реагувати на небезпеки та загрози, як внутрішні, так і зовнішні, розвиватися і вдосконалювати своє виробництво та підприємство в цілому.

Так науковці Ченуша О. С. [19], Алькема В. Г., Кириченко О. С. [22], Дехтяр С. С. [23], Фісуненко П. А. [24] притримуються думки, що для управління забезпеченням економічної безпеки на вітчизняних підприємствах необхідно дотримуватись таких основних принципів як:

комплексність (необхідність створення такого процесу управління забезпеченням ЕБП, що забезпечив би захищеність всіх об'єктів захисту підприємства);

своєчасність (раннє виявлення загроз та запобігання їх шкідливому впливу);

безперервність (постійна дія процесу управління забезпеченням ЕБП);

законність (дотримання чинних нормативно-правових актів та функціонування захисних механізмів підприємства у відповідному нормативному полі);

послідовність (послідовність у розробці та здійсненні заходів забезпечення економічної безпеки);

плановість (визначення стратегії забезпечення економічної безпеки);

гнучкість управління (багатоваріантність вибору управлінського рішення відповідно до актуального стану забезпечення економічної безпеки);

оптимальність (досягнення максимальної функціональної ефективності процесу управління забезпеченням ЕБП);

координація та взаємодія (узгодження взаємодії складових забезпечення економічної безпеки на основі розподілу відповідальності менеджменту);

поєднання прозорості, гласності та конфіденційності (з одного боку, заходи щодо забезпечення повинні бути відомі працівникам підприємства, а з іншого – цілий ряд способів, сил, засобів, методів забезпечення повинні бути законспіровані та відомі вузькому колу фахівців);

компетентність та майстерність виконавців (якість, характеристика працівника, яка дозволяє йому (або навіть дає право) вирішувати певні завдання, виносити рішення, судження у даній галузі задля забезпечення ЕБП);

економність (витрати на забезпечення економічної безпеки не повинні перевищувати ефект від неї);

контроль (процес забезпечення досягнень організацією своїх цілей, встановлення стандартів, вимірів фактично досягнутих результатів і проведення коректувань в тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів);

системність (цілеспрямована взаємодія елементів забезпечення економічної безпеки, заснована на планомірній та послідовній узгодженості цілей та результатів),

інтегрованість (процес управління забезпеченням ЕБП повинен бути органічно інтегрований в загальну систему менеджменту і загальну систему управління економічною безпекою підприємства).

Також свою думку щодо принципів озвучує науковець Ярославський А. О. [7] і додає до вищезазначеного переліку, принцип інноваційності (застосування новітніх методів управління економічною безпекою підприємства), принцип відповідальності та чіткого поділу праці (передбачає визначення кола повноважень управлінців різних рівнів, міру відповідальності за прийняті управлінські рішення, а також своєчасність і якість їх виконання), принцип превенції (запобігання негативного прояву економічних ризиків).

Окрім приведених вище принципів, науковець Чорний В. М. [25] виділяє ще деякі принципи, а саме принцип наукової обґрунтованості (передбачає використання в процесі забезпечення ЕБП науково

обґрунтованих та перевірених на практиці методів та інструментів управління забезпеченням ЕБП); принцип стратегічної орієнтації (забезпечення довгострокової фінансової та ринкової стійкості підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища); принцип цільової спрямованості (визначення пріоритетності перерозподілу ресурсів, застосування методів раціонального використання ресурсів, досягнення визначеного стану ЕБП) та принцип підзвітності (відповідальність за свої дії; наявність систем контролю й перевірки та, у разі потреби, можливість заарештувати, притягнути до відповідальності й засудити порушників за незаконні чи корупційні дії; увесь персонал має відповідати згідно з законом, незалежно від звання, статусу чи посади).

Науковець Любохинець Н. С. [16] виділяє такі принципи забезпечення ЕБП як маневреність (постійна діагностика, моніторинг та аналіз бізнес-процесів дає можливість вносити зміни в діяльність підприємства); адаптивність (вимагає динамічну реакцію на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі (зміни запитів споживачів, дії конкурентів, видання нових чи редагування існуючих законодавчих актів, кризові явища в економіці, зниження ефективності праці та інше); альтернативність (передбачає забезпечення вибору між різними засобами та інструментами управління, сценаріями розвитку підприємства).

Науковець Румик І. І. [26] у своїй роботі виділяє принцип комплементарності, що являє собою прагнення до єдності через взаємодоповнення та взаємодію усіх елементів, які незалежно від характеристик, повинні сприяти стабілізації виробництва в цілому; відносини між учасниками виробничого процесу, які орієнтовані на співпрацю і досягнення поставлених цілей, а не ведення гострої конкурентної боротьби між собою).

На нашу думку, принципи економічної безпеки відіграють важливу роль в управлінні її забезпеченням, оскільки вони являються базовими положеннями, які є вирішальними під час ухвалення того чи іншого управлінського рішення, обрання заходів та механізмів реалізації процесу управління забезпеченням економічної безпеки аграрних підприємств, зокрема агрофірм.

Тому пропонуємо власне бачення щодо основних принципів забезпечення економічної безпеки агрофірм, а саме до всіх вищезазначених науково доведених принципів вважаємо необхідним додати принцип оперативності та адекватності; принцип кризової ситуації; принцип пріоритетності реалізації економічних інтересів агрофірми, що представлені в табл. 2.

Таблиця 2 Основні принципи у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірми

Принцип	Сутність
1	2
Оперативності та адекватності	Усі заходи та механізми забезпечення економічної безпеки агрофірми повинні реалізовуватись вчасно та в об'ємі, який би відповідав мірі впливу реальним чи потенційним загрозам, викликам та небезпекам, які можуть чинити прямий чи опосередкований вплив на економічний стан агрофірми.
Кризової ситуації	В умовах існування кризової ситуації, яка впливає на всі сфери діяльності агрофірми, пріоритетними напрямками процесу забезпечення економічної безпеки агрофірми повинно стати стале дотримання норм безпеки як на виробництві, так і в цілому, турбота про умови життя працівників у контексті впливу кризового чинника.
Пріоритетності реалізації економічних інтересів агрофірми	Реалізація економічних інтересів виступає першочерговою метою забезпечення економічної безпеки агрофірми, з огляду на це, вся її діяльність, перш за все, повинна формуватись відповідно до актуальних для неї економічних інтересів.
Конкурентоспроможності	Забезпечення життєздатності агрофірми, формування моделей інноваційного розвитку агрофірми на підставі застосування досягнень науково-технічного прогресу.  Можливість володіння конкурентними перевагами, котрі формують здатність агрофірми до залучення споживчого попиту в ринковому середовищі. З метою довготермінового забезпечення конкурентоспроможності агрофірмі необхідно запроваджувати та використовувати стратегічні управлінські рішення, що можна вважати основою створення і реалізації її конкурентних переваг.

*Джерело: доповнено автором на основі [27]*

Отже, побудова процесу управління забезпеченням економічної безпеки агрофірми має ґрунтуватися на основі принципів, що визначають базові орієнтири для впровадження відповідних заходів з організації системи захисту та виступають методологічним підґрунтям при розробці та прийнятті ефективних управлінських рішень. Таким чином, реалізація виокремлених та систематизованих принципів управління забезпеченням економічної безпеки об'єднує різні завдання в один цілісний механізм, що діє на об'єкт управління та сприяє досягненню цілей управління та забезпеченню економічної безпеки підприємства на належному рівні.

Враховуючи вищевикладені принципи виникає необхідність сформулювати основні етапи в процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм.

Так науковець Дехтяр С. С. [23] у своїй роботі подає наступні етапи в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства, а саме:

Етап 1. Пошук вектора економічної безпеки. Визначення місії та стратегії підприємства. Визначення основних напрямків і складових, які потребують забезпечення економічної безпеки.

Етап 2. Оцінка й аналіз стану підприємства. Проведення експрес-аналізу і розрахунок основних показників фінансової стійкості та незалежності.

Етап 3. Визначення слабких місць. Збір та аналіз даних перших 2-х етапів дає можливість знайти

вразливі місця підприємства, які будуть цілями й об'єктами четвертого етапу.

Етап 4. Розробка і впровадження комплексу заходів. Розробка порядку дій і заходів із посилення слабких місць, нівелювання впливу дестабілізуючих чинників, закріплення позитивних тенденцій.

Окрім того, науковець Салоїд С. В. [8] у своїй роботі також виділяє основні етапи в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства:

Етап 1. Стратегія розвитку підприємства.

Етап 2. Розробка плану реалізації завдань на стратегічному рівні управління.

Етап 3. Вибір базової стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.

Етап 4. Система моніторингу економічної безпеки.

Етап 5. Розробка (вибір) та впровадження методології визначення рівня безпеки підприємства.

Етап 6. Створення інформаційної платформи.

Етап 7. Постановка і вирішення завдань безпеки на оперативному рівні.

Етап 8. Визначення параметрів відхилень показників від нормативних значень.

Етап 9. Визначення причин відхилень від стратегічних й оперативно-тактичних цілей і завдань.

Етап 10. Розробка сценаріїв управління економічною безпекою підприємства.

Етап 11. Оцінка динаміки небезпеки та загроз кожного зі сценаріїв. Розрахунок потреби в матеріально-технічних, фінансових, трудових ресурсах і ефекту реалізації сценарію.

Етап 12. Вибір сценарію управління економічною безпекою підприємства.

Етап 13. Реалізація обраного сценарію.

Етап 14. Контроль реалізації обраного сценарію.

Етап 15. Моделювання (оновлення) системи економічної безпеки підприємства.

Ми цілком погоджуємось з поглядами даних провідних фахівців, проте науковці розглядають дані

етапи лиш з боку забезпечення економічної безпеки підприємств, а наша ціль визначити етапи з боку саме управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм.

Тому пропонуємо власне бачення щодо основних етапів в процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм (рис. 1).



Рисунок 1 – Основні етапи процесу управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм

Джерело: розроблено автором

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження у статті обґрунтоване поняття управління та досліджено вплив цього процесу в забезпеченні економічної безпеки агрофірм. Визначено, що управління забезпеченням економічної безпеки – це безперервний процес збору та аналізу даних в межах спеціально створеного алгоритму дій, на підставі яких, керівництвом підприємства приймаються управлінські рішення з метою найефективнішого використання усіх наявних ресурсів підприємства для забезпечення стабільної, довгострокової та максимально прибуткової діяльності підприємства та його економічної безпеки.

Тому у подальших дослідженнях виникає необхідність розглянути концептуальні особливості прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм в

умовах широкомасштабної агресії росії. Для вирішення цього завдання слід визначити критерії оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень, проаналізувати наслідки несприятливого впливу факторів, що пов'язані з веденням російсько-української війни, на управління забезпеченням економічної безпеки вітчизняних агрофірм. Розробити етапи прийняття управлінських рішень у контексті забезпечення економічної безпеки агрофірм в умовах російсько-української війни.

Окрім того, виникає потреба у визначенні основних етапів (складових) процесу управління забезпеченням економічної безпеки сучасних агрофірм в Україні та світі, обґрунтуванні способів діагностики та нейтралізації ризиків та загроз в управлінні забезпеченням економічної безпеки агрофірм.



**Література:**

1. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: монографія. Київ: Європейська наукова платформа. 2020. 342 с.
2. Бабчинська О. І., Соколовська В. В. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>.
3. Алькема В. Г., Троян Є. М. Управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії. Information systems and technologies for managing socio-economic processes in sectors of the economy: collective monograph. Riga: Baltija Publishing, 2023. Рр. 1-22.
4. Дуб Б. С. Розвиток системи економічної безпеки агрохолдингів: дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02. Черкаси, Київ. 2021. 339 с.
5. Прокопішина О. В. Управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04. Харків. 2009. 23 с.
6. Фень К. С. Формування і зміцнення економічної безпеки підприємств харчової промисловості: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Кам'янець-Подільський. 2018. 273 с.
7. Ярославський А. О. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств: дис. ... д-ра філософії : 051. Вінниця. 2020. 221 с.
8. Салоїд С. В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник*. 2017. URL: [file:///D:/WinUsers/ACER/Downloads/108778-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-230726-1-10-20170814%20\(1\).pdf](file:///D:/WinUsers/ACER/Downloads/108778-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-230726-1-10-20170814%20(1).pdf).
9. Ковальчук А. М. Чинники стратегічного управління економічною безпекою підприємства в умовах змін. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 88-93.
10. Діденко Є. О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку. *КНУТД*. 2015. URL: [https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Didenko2015052213.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Didenko2015052213.pdf).
11. Нестеренко С. А. Управління економічною безпекою підприємства. *ТДАТУ*. 2019. С. 214-217. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/8570/1/%D0%A1%D0%A3%D0%A7%D0%90%D0%A1%D0%9D%D0%86%20%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%9E%D0%92%D0%86%20%D0%94%D0%9E%D0%A1%D0%9B%D0%86%D0%94%D0%96%D0%95%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%9D%D0%90%20%D0%A8%D0%9B%D0%AF%D0%A5%D0%A3%20%D0%94%D0%9E%20%D0%84%D0%92%D0%A0%D0%9E%D0%86%D0%9D%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%87%20-%20%D1%87.2-214-217.pdf>.
12. Данілова Е. І. Ідентифікація принципів і функцій системи економічної безпеки та управління економічною безпекою підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2018, Вип. 5. С. 54-61.
13. Живко З. Б. Управління системою економічної безпеки підприємства: автореф. дис. ... д-ра екон. наук. 21.04.02. Луганськ. 2014. 43 с.
14. Жукова Л. М., Платонов В. І. Система управління економічною безпекою підприємств. *Економічна наука*. 2019. № 23. С. 93-98.
15. Куценко О. Теоретико-методичні засади формування та використання механізму управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. Том 2, № 2. С. 80-86.
16. Любохинець Л. С. Гнучке управління у забезпеченні економічної безпеки промислових підприємств: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Хмельницький. 2022. 476 с.
17. Силкін О. С. Антикризове управління у системі забезпечення фінансової безпеки підприємства: дис. ... доктора філософії : 073. Львів. 2020. 295 с.
18. Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств (на матеріалах підприємств транспортного машинобудування): дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.02. Київ. 2015. 478 с.
19. Ченуша О. С. Забезпечення економічної безпеки нафтопереробних підприємств: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ. 2019. 283 с.
20. Захаров О. І. Теоретичні основи забезпечення економічної безпеки підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2012. Том 2, Вип. 32. С. 80-87.
21. Дуб Б. С. Проблеми ефективного забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах нових геополітичних викликів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 5. С. 52-62.
22. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності: навчальний посібник. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 350 с.
23. Дехтяр С. С. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств транспорту в умовах фінансової нестабільності: дис. ... д-ра філософії : 051. Дніпро. 2022. 187 с.
24. Фісуненко П. А. Забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, принципи, функції, методи, засоби. *Економічний простір*. 2019. № 152. С. 156-203.
25. Чорний В. М. Забезпечення економічної безпеки українських підприємств на світовому ринку зерна: дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02. Київ. 2018. 235 с.
26. Румик І. І. Продовольча безпека в умовах комплементарності національної економіки: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Київ. 2020. 580 с.
27. Копитко М. І., Заверуха Д. А. Характеристика основних складових забезпечення економічної безпеки держави. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3 (63). С. 155-160.

### References:

1. Danilova, E. I. (2020). The concept of a system approach to the management of the economic security of the enterprise: a monograph. Kyiv: European Scientific Platform. 342 p.
2. Babchynska, O. I., Sokolovska, V. V. (2017). The main tools of enterprise management in modern conditions. *Efficient economy*. № 10. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>.
3. Alkema, V.G., Troyan, E.M. (2023). Management of economic security of a logistics company. Information systems and technologies for managing socio-economic processes in sectors of the economy: collective monograph. Riga: Baltija Publishing. Pp. 1-22.
4. Dub, B. S. (2021). Development of the system of economic security of agricultural holdings: diss. ... candidate of economy sciences: 21.04.02. Cherkasy, Kyiv. 339 p.
5. Prokopishina, O. V. (2009). Management of the economic security of the enterprise's foreign economic activity: diss. abstract ... candidate of economy science: 08.00.04. Kharkiv. 23 p.
6. Fen, K. S. (2018). Formation and strengthening of economic security of food industry enterprises: diss. ... candidate of economy sciences: 08.00.04. Kamianets-Podilskyi. 273 p.
7. Yaroslavskyi, A. O. (2020). Formation of the economic security management mechanism of enterprises: diss. ... doctor of philosophy: 051. Vinnytsia. 221 p.
8. Saloid, S. V. (2017). The mechanism of managing the economic security of the enterprise: theoretical aspect. *Economic Herald*.
9. Kovalchuk, A. M. (2021). Factors of strategic management of the economic security of the enterprise in conditions of change. *Economic bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute*, 18, 88-93.
10. Didenko, E. O. (2015). Management of the economic security of the enterprise based on the formation of a strategy for its safe development. KNUTD. [https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Didenko2015052213.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Didenko2015052213.pdf).
11. Nesterenko S. A. (2019). Management of economic security of the enterprise. TSATU, 214-217. <http://elar.tsatu.edu.ua>.
12. Danilova, E. I. (2018). Identification of the principles and functions of the economic security system and management of the economic security of the enterprise. *Entrepreneurship and innovation*, 5, 54-61.
13. Zhivko, Z. B. (2014). Management of the economic security system of the enterprise: diss. abstract ... doctor of economy sciences: 21.04.02. Luhansk. 43 p.
14. Zhukova, L. M., Platonov, V. I. (2019). Management system of economic security of enterprises. *Economics*, 23, 93-98.
15. Kutsenko, O. (2022). Theoretical and methodological principles of formation and use of the management mechanism for ensuring financial and economic security of industrial enterprises. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2 (2), 80-86.
16. Lyubokhinets, L. S. (2022). Flexible management in ensuring the economic security of industrial enterprises: diss. ... doctor of economy sciences: 08.00.04. Khmelnytskyi. 476 p.
17. Silkin, O. S. (2020). Anti-crisis management in the system of ensuring financial security of the enterprise: diss. ... doctor of philosophy: 073. Lviv. 295 p.
18. Kopytko, M. I. (2019). Complex provision of economic security of enterprises (based on the materials of transport engineering enterprises): diss. ... doctor of economy sciences: 21.04.02. Kyiv. 478.
19. Chenusha, O. S. (2019). Ensuring the economic security of oil refining enterprises: diss. ... candidate of economy sciences: 08.00.04. Kyiv. 283.
20. Zakharov, O. I. (2012). Theoretical foundations of ensuring economic security of enterprises. *Scientific notes of the "KROK" University. "Economy" series*, 2 (32), 80-87.
21. Dub, B. S. (2017). Problems of effective provision of economic security of the enterprise in the conditions of new geopolitical challenges. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 5, 52-62.
22. Alkema, V. G., Kyrychenko, O. S. (2016). Economic security of subjects of logistics activity: a study guide. K.: KROK University of Economics and Law. 350 p.
23. Dekhtyar, S. I. (2022). The mechanism of ensuring the economic security of transport enterprises in conditions of financial instability: diss. ... doctor of philosophy: 051. Dnipro. 187 p.
24. Fisunenko P. A. (2019). Ensuring economic security of the enterprise: essence, principles, functions, methods, means. *Economic space*. № 152. P. 156-203.
25. Chorny, V. M. (2018). Ensuring the economic security of Ukrainian enterprises on the world grain market: diss. ... candidate of economy sciences: 21.04.02. Kyiv. 235 p.
26. Rummyk, I. I. (2020). Food security in conditions of complementarity of the national economy: diss. ... doctor of economy sciences: 08.00.03. Kyiv. 580 p.
27. Kopytko, M. I., Zaverukha, D. A. (2021). Characteristics of the main components of ensuring the economic security of the state. *Scientific notes of the "KROK" University*, 3 (63), 155-160.

