

**Львівський державний університет внутрішніх справ**  
**Міністерство внутрішніх справ України**  
**Львівський державний університет внутрішніх справ**  
**Міністерство внутрішніх справ України**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ФОСТЯК ВОЛОДИМИР ІГОРОВИЧ**

УДК 658.14:65.012.8

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**  
**ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня  
доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ В. І. Фостяк

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник  
Корчинський Іван Осипович,  
доктор економічних наук, доцент

Львів – 2020

## АНОТАЦІЯ

*Фостяк В. І.* Управління безпековою діяльністю промислових підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2020.

Дисертаційна робота присвячена вирішенню наукового завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні науково-прикладних засад управління безпековою діяльністю промислових підприємств.

У першому розділі «Теоретичні та методичні аспекти управління безпековою діяльністю підприємств» розглянуто сутність базових понять для забезпечення безпеки підприємств таких як: «безпека», «розвиток», «діяльність», «підприємство», що дало змогу обґрунтувати трактування безпекової діяльності підприємства як діяльності підприємства у співпраці із зовнішніми суб'єктами безпеки для забезпечення власної динамічної стійкості функціонування та формування безпечних умов розвитку через захищеність від дії зовнішніх і внутрішніх загроз та мінімізацію ризиків. Доведено, що безпекова діяльність не є аналогом операційної, інвестиційної чи фінансової, водночас вона уможливорює їх здійснення.

Визначено ключові підходи та сформовано власне розуміння таких термінів як «небезпека» (будучи результатом реалізації загроз, спричиняє зниження рівня безпеки; негативний вплив, наслідком чого може бути руйнування системи, зокрема банкрутство підприємства), «ризик» (характерний для підприємницької діяльності загалом та у процесі прийняття кожного управлінського рішення, результати реалізації якого можуть бути як позитивними, так і негативними та нейтральними), «загроза» (форма небезпеки, що виникає у зовнішньому та внутрішньому середовищі, результат реалізації якої є завжди негативним, що виявляється у зменшенні величини очікуваного прибутку, втрат та отриманої реальної шкоди), що

дало змогу визначити сукупність цілей безпекової діяльності підприємства, які загалом передбачають моніторинг рівня безпеки, мінімізацію ризиків, ідентифікацію і протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам.

Обґрунтовано трактування безпекового потенціалу як сукупної здатності використати наявні ресурси і можливості для формування безпечних умов розвитку через зниження ризиків та протидію внутрішнім та зовнішнім загрозам. Визначено місце безпекового потенціалу у структурі економічного потенціалу підприємства, охарактеризовано його складові та розглянуто процес формування в умовах українських підприємств, що створює необхідне теоретичне підґрунтя для їх безпечного розвитку.

Доведено, що управління безпековою діяльністю доцільно трактувати як процес планування, організації, мотивації й контролю систематичних та цілеспрямованих дій суб'єктів безпеки стосовно об'єктів безпеки для збереження підприємства як системи та формування безпечних умов розвитку для досягнення пріоритетних інтересів. Сформовано значення системи управління безпековою діяльністю підприємства в системі управління підприємством. Доведено, що в процесі управління кожною функціональною складовою системи управління підприємством (виробництво, маркетинг, фінанси, інновації та кадри) має враховуватися безпековий аспект, тобто як розроблення та прийняття управлінських рішень менеджерами в різних сферах господарської діяльності може вплинути на рівень безпеки підприємства як системи та його частин.

Визначено основні пріоритети системи управління безпековою діяльністю: тактичні (захист об'єктів безпеки та підприємства як системи вищого порядку від негативної дії зовнішніх та внутрішніх викликів, ризиків і загроз) та стратегічні (забезпечення гнучкості управління підприємством через формування необхідного інформаційного забезпечення із урахуванням безпекового аспекту), статичні (стійкість підприємства як соціально-економічної системи) і динамічні (розвиток безпекової діяльності відповідно до зміни зовнішніх умов та потреб підприємства).

Сформовано концептуальні основи управління безпековою діяльністю підприємств, які формулюють ключові засади управління безпековою діяльністю українських підприємств, відповідно до мети, що визначає здатність реалізовувати взаємопов'язані заходи, спрямовані на мінімізацію ризиків та протидію негативному впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, тобто захист бізнесу як основа для його розвитку. Розроблено модель системи економічної безпеки підприємства, в якій одночасно із принципами, функціями, методами, засобами та забезпеченням обґрунтовано зміст та місце механізму управління безпековою діяльністю, механізмів взаємодії, розроблення та реалізації управлінських рішень суб'єктами безпеки.

У другому розділі «Аналітичне підґрунтя управління безпековою діяльністю промислових підприємств» сформовано інформаційне підґрунтя управління безпековою діяльністю промислових підприємств. Докладно розглянуто та охарактеризовано динаміку діяльності підприємств харчової, легкої, хімічної та машинобудівної промисловості. Встановлено перелік ключових загроз, які негативно впливають на економічну безпеку підприємств окремих видів економічної діяльності, серед яких виокремлено: зниження купівельної спроможності населення; щорічне зменшення трудового потенціалу; низька ефективність господарської діяльності через збитковість та недостатній рівень рентабельності виробництва промислової продукції; мала частка інноваційно активних підприємств; зростаюча конкуренція зі сторони іноземних товаровиробників; низька конкурентоспроможність виготовленої продукції не лише на зовнішніх, але й на внутрішньому ринку; застарілість основних засобів, що спричиняє зниження якості та зростання собівартості промислової продукції.

Розроблено методичний підхід до управління безпековою діяльністю промислових підприємств, що ґрунтується на методі функціонального моделювання і структурного аналізу на основі IDEF0. Застосування розробленого методичного підходу дає можливість істотно підвищити ефективність визначення та протидії зовнішнім та внутрішнім загрозам.

Сформовано науково-методичний підхід, який передбачає оцінювання управління безпековою діяльністю, відповідно до системного підходу, у розрізі керуючої та керованої підсистем та управлінських рішень. Здійснена апробація в умовах десяти промислових підприємств дала змогу виявити, що для більшості з них характерна недостатня результативність функціонування керуючої системи, низький рівень безпеки щодо керованої підсистеми та незадовільна ефективність прийняття і реалізації управлінських рішень у системі управління безпековою діяльністю.

Апробацію розробленого науково-методичного підходу було здійснено в умовах десяти промислових підприємств. Результати досліджень дали змогу дійти висновків про недостатню результативність функціонування керуючої системи, низький рівень безпеки щодо керованої підсистеми та незадовільну ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень у системі управління безпековою діяльністю, що були характерні для більшості із досліджуваних підприємств.

У третьому розділі «Методичні підходи до управління безпековою діяльністю промислових підприємств» розроблено механізм управління безпековою діяльністю промислових підприємств як сукупності взаємопов'язаних складових, що включають суб'єкти й об'єкти безпеки, цілі та інтереси, функції, принципи, методи, ресурсне забезпечення, які, об'єднуючись у систему, спрямовані на формування безпечних умов розвитку підприємства.

Розроблено механізм взаємодії суб'єктів безпеки, який складається з вибору інструментів управління взаємодією суб'єктів безпеки, напрямів підвищення результативності взаємодії, розроблення та реалізації програми підвищення результативності взаємодії внутрішніх та зовнішніх суб'єктів безпеки, що в сукупності уможливорює формування безпечних умов розвитку підприємства з ефективним використанням наявних ресурсів та за результатами взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки.

Запропоновано механізм розроблення та реалізації управлінських рішень суб'єктами безпеки, який передбачає послідовне виконання трьох етапів: формування необхідного інформаційного підґрунтя; розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень; реалізацію рішення із необхідною оцінкою та можливістю коригування процесу здійснення захисних заходів.

Розроблено науково-практичний підхід до формування безпекового потенціалу промислових підприємств, який дає можливість, на основі застосування методу багатокритеріального оцінювання альтернатив, вибрати найраціональніший варіант ресурсного забезпечення безпекової діяльності підприємств за різної потреби у матеріально-фінансових, кадрових та організаційних ресурсах для досягнення поставлених перед суб'єктами безпеки завдань.

Розроблено теоретичні положення щодо управління безпековою діяльністю промислових підприємств, що передбачають застосування матриці вибору стратегії управління безпековою діяльністю підприємства, в основі якої міститься потреба врахування двох параметрів – рівня безпеки та варіанту стратегії розвитку підприємства; охарактеризовано зміст можливих альтернативних варіантів стратегій. Обґрунтовано ключові методичні засади реалізації певної стратегії, дотримання яких уможливило досягнення стратегічних цілей стратегії розвитку певного підприємства. Здійснена апробація дала змогу встановити найдоцільнішу стратегію управління безпековою діяльністю для кожного із досліджуваних промислових підприємств. Обґрунтовано ключові теоретичні основи реалізації певної стратегії, дотримання яких уможливило досягнення стратегічних цілей стратегії розвитку певного підприємства.

**Ключові слова:** безпека, безпекова діяльність, управління безпековою діяльністю підприємства, безпековий потенціал промислового підприємства, промислове підприємство, економічна безпека підприємства, загроза, ризик, суб'єкт безпеки.

## ANNOTATION

*Fostiak V.* Safety activity management of industrial enterprises. – Qualification scientific work as a manuscript.

Thesis stands for a candidate degree in Economic Sciences, specialty 073 – «Management». – Lviv State University of Internal Affairs of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2020.

The dissertation is devoted to the solution of the scientific problem, which consists in theoretical substantiation and development of scientific and applied bases of management of safety activity of industrial enterprises.

The first section "Theoretical and methodological aspects of enterprise security management" discusses the essence of basic concepts to ensure the security of enterprises as "security", "development", "activity", "enterprise", which allowed to justify the interpretation of the security activity of the enterprise as an enterprise in cooperation with external security entities for ensuring their own dynamic stability of functioning and formation of safe conditions for development through protection against external and internal threats and minimizing risks. It is proved that security activity is not an analogue of "operational", "investment" or "financial", it makes it possible for them to be implemented.

Key approaches have been identified and their own understanding of terms such as 'danger' has been identified (being the result of threats, resulting in a decline in security; a negative impact that could result in the destruction of the system, including bankruptcy of the enterprise), 'risk' (inherent in business activity in general and in the process of making every management decision, the results of which can be positive, negative and neutral), "Threat" (a form of danger that arises in the external and internal environment, the result of which is always negative, resulting in a decrease in the amount of expected profits, losses and real damage received), which made it possible to determine the purposefulness of goals without the specific activity of the enterprise, which in general provide for monitoring of

security level, minimization of risks, identification and counteraction of internal and external threats.

The interpretation of the security potential as a combined ability to use the available resources and opportunities to create safe conditions for development by reducing risks and counteracting internal and external threats is substantiated. The place of the security potential in the structure of the economic potential of the enterprise is determined, its components are characterized and the process of formation in the conditions of Ukrainian enterprises is considered, which creates the necessary theoretical foundation for their safe development.

It is proved that the management of security activities should be interpreted as the process of planning, organizing, motivating and controlling the systematic and purposeful actions of security subjects with respect to security objects in order to preserve the enterprise as a system and to create safe conditions for development in order to achieve priority interests. The place of place of management system of security activity of enterprise in the system of enterprise management is determined. It is proved that in the process of managing every functional component of the enterprise management system (production, marketing, finance, innovations and personnel) the safety aspect should be taken into account, that is, how the development and decision making of managers in different spheres of economic activity can affect the level of enterprise security as a system and its parts.

The main priorities of the security management system are identified: tactical (protection of security objects and enterprises as a higher order system from the negative effects of external and internal challenges, risks and threats) and strategic (providing flexibility of managing the enterprise by forming the necessary information support taking into account the security aspect ), static (firm sustainability as a socio-economic system) and dynamic (development without a specific activity in accordance with changing external conditions t needs of the enterprise).



Conceptual frameworks for enterprise security management have been formed, defining key principles for managing Ukrainian companies' security activities, based on the goal that defines the ability to implement interrelated measures aimed at minimizing risks and counteracting the negative impact of external and internal threats, ie the protection of business its development. The model of the economic security system of the enterprise is developed in which, along with the principles, functions, methods, means and provision, the content and place of the security management mechanism, the interaction mechanism and the mechanism of development and implementation of management decisions by the security entities are substantiated. In the second section "Analytical basis of management of safety of industrial enterprises" the information basis of management of safety activity of industrial enterprises is formed. The dynamics of activity of the enterprises of food, light, chemical and machine-building industry are carefully considered and characterized. The list of key threats that adversely affect the economic security of enterprises of certain types of economic activity, among which were identified: reduction of purchasing power; annual reduction of labor potential; low efficiency of economic activity due to loss-making and insufficient level of profitability of industrial production; small share of innovative enterprises; growing competition from foreign producers; low competitiveness of manufactured products not only in foreign but also in the domestic market; obsolescence of fixed assets, which causes a decrease in the quality and increase in the cost of industrial products.

A methodological approach to the safety management of industrial enterprises has been developed, based on the method of functional modeling and structural analysis based on IDEF0. The application of the developed methodological approach makes it possible to significantly increase the effectiveness of identifying and counteracting external and internal threats.

A scientific and methodological approach has been formed, which provides for the evaluation of safety management, in accordance with the systematic approach, in the context of the managed and managed subsystems and

management decisions. Testing in ten industrial enterprises revealed that most of them are characterized by insufficient performance of the management system, low level of security of the managed subsystem, and unsatisfactory efficiency in making and implementing management decisions in the safety management system.

The development of the developed scientific and methodological approach was carried out in the conditions of ten industrial enterprises. The results made it possible to conclude that the performance of the management system was not effective, the security of the managed subsystem was low, and that management decisions in the safety management system, which were typical for most of the surveyed enterprises, were unsatisfactory.

In the third section "Methodical approaches to the management of the safety of industrial enterprises" developed a mechanism for managing the safety of industrial enterprises as a set of interrelated components that include security entities, security objects, goals and interests, functions, principles, methods, resource security, which, being integrated into the system, are aimed at creating safe conditions for enterprise development.

Mechanism of interaction of security subjects is developed, which includes: choice of tools of management of interaction of security subjects, directions of increase of effectiveness of interaction, development and implementation of the program of increase of efficiency of interaction of internal and external security entities, which in total makes it possible to form safe conditions for enterprise development from effective use of available resources and the results of interaction with external security actors.

A mechanism for the development and implementation of management decisions by security entities is proposed, which envisages the sequential implementation of three stages: formation of the necessary information base; development of alternative management decisions; implementation of the decision with the necessary assessment and possibility to adjust the process of implementation of protective measures.

The scientific and practical approach to the formation of the security potential of industrial enterprises has been developed, which allows, based on the use of the multicriteria evaluation method of alternatives, to select the most rational option of securing the security of enterprises with different needs in material, financial, personnel and organizational resources to achieve the set in front of the subjects of task security.

Theoretical provisions on the safety management of industrial enterprises have been developed, which provide for the application of the matrix of choice of the strategy of management of the security activity of the enterprise, based on the necessity to take into account two parameters: the level of security and the variant of the enterprise development strategy, and the content of possible alternative options of strategies is characterized. The key methodological foundations of the implementation of a certain strategy are substantiated, the observance of which makes it possible to achieve the strategic goals of the strategy of the development of a certain enterprise. The performed testing allowed us to determine the most appropriate safety management strategy for each of the studied industrial enterprises. The key theoretical foundations for the implementation of a certain strategy are substantiated, the observance of which makes it possible to achieve the strategic goals of the strategy of the development of a certain enterprise.

**Keywords:** security, security activity, management of security activity of enterprise, security potential of industrial enterprise, industrial enterprise, economic security of enterprise, threat, risk, subject of security.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### **Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації**

1. Фостяк В. І. Безпекова діяльність промислових підприємств: аналітичне підґрунтя та методичні засади реалізації. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2017. Вип. 2. С. 261–272. (0,5 др. арк.).

2. Фостяк В. І. Безпекова діяльність та безпековий потенціал підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 3. С. 114–119. (0,48 др. арк.).

3. Fostiak V. Safety potential of enterprise: essence and process of formation. *Соціально-правові студії. Науково-аналітичний журнал Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. Вип. 1. С. 141–146. (0,52 др. арк.).

4. Фостяк В. І. Методичні засади формування системи управління безпековою діяльністю підприємств. *Науково-технічний збірник «Наукові записки»*. Львів: Укр. акад. друкарства. 2018. Вип. 1 (56). С. 201–207. (0,42 др. арк.).

5. Фостяк В. І. Концепція управління безпековою діяльністю підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць Національного авіаційного університету*. 2018. Вип. 4 (66). С. 97–103. (0,47 др. арк.).

6. Fostiak V. Evaluation of the management of safety activity by industrial enterprises. *Modern Science – Moderni veda*. 2018. № 6. S. 62–69. (0,50 др. арк.).

7. Фостяк В. І. Формування механізму управління безпековою діяльністю промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>. (0,48 др. арк.).

8. Фостяк В. І., Корчинський І. О. Формування стратегії управління безпековою діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць Національного авіаційного університету*. 2019. Вип. 4/72. Ч. 1. С. 114–119. (0,52 др. арк.) (особистий внесок здобувача: визначено стратегію управління без пековою діяльністю підприємства (0,28 др. арк.)).

### **Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації**

9. Фостяк В. І. Результати господарської діяльності промислових підприємств як аналітичне підґрунтя активізації їх безпекової діяльності.

*Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні*: матер. III всеукр. наук.-прак. конф. (м. Львів, 23–25 листопада 2017 р.). Львів, 2017. С. 160–163. (0,15 др. арк.).

10. Фостяк В. І. Безпекова діяльність підприємства: теоретичний базис. *Регулювання банківської діяльності бізнесу та підприємництва: національна та міжнародна практика*: матер. всеукр. наук.-прак. конф. (м. Одеса, 10 березня 2018 р.). Одеса, 2018. С. 41–44. (0,12 др. арк.).

11. Фостяк В. І. Система управління безпековою діяльністю промислового підприємства. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення*: матер. V всеукр. наук.-прак. конф. (м. Львів, 17–19 травня 2018 р.). Львів, 2018. С. 57–59. (0,13 др. арк.).

12. Фостяк В. І. Система економічної безпеки підприємства: методичні засади формування. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту*: матер. IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 23 серпня 2018 р.). Запоріжжя, 2018. С. 97–100. (0,13 др. арк.).

13. Фостяк В. І. Методичні засади оцінювання управління безпековою діяльністю промислових підприємств. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні*: матер. IV всеукр. наук.-прак. конф. (м. Львів, 22–24 листопада 2018 р.). Львів, 2018. С. 367–369. (0,10 др. арк.).

14. Фостяк В. І. Управління безпековою діяльністю підприємства: концептуальні засади. *Механізм правового регулювання правоохоронної та правозахисної діяльності в умовах формування громадянського суспільства (осінні читання)*: матер. всеукр. наук. конф. (м. Львів, 23 листопада 2018 р.). Львів, 2018. С. 409–411. (0,12 др. арк.).

15. Фостяк В. І. Механізм взаємодії суб'єктів безпеки. *Економічне зростання: стратегія, напрями і пріоритети*: матер. V міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 26 січня 2019 р.). Запоріжжя, 2019. С. 111–115. (0,10 др. арк.).

16. Фостяк В. І. Стратегія управління безпековою діяльністю промислових підприємств. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення*: матер. VI всеукр. наук.-прак. конф. (м. Львів, 16–18 травня 2019 р.). Львів, 2019. С. 87–89. (0,12 др. арк.).

17. Фостяк В. І. Моделювання процесу формування безпекового потенціалу промислових підприємств. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні*: матер. V всеукр. наук.-прак. конф. (м. Львів, 27–30 листопада 2019 р.). Львів, 2019. С. 314–316. (0,10 др. арк.).

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	18
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ</b>	
<b>УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>26</b>
1.1. Теоретичний базис управління безпековою діяльністю підприємств.....	26
1.2. Методичні засади формування системи управління безпековою діяльністю підприємств.....	51
1.3. Концептуальні основи управління безпековою діяльністю підприємства.....	71
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....</b>	<b>91</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ... </b>	<b>96</b>
2.1. Тенденційний аналіз розвитку вітчизняного промислового сектора як критерій оцінки рівня економічної безпеки промислових підприємств.....	96
2.2. Моделювання процесу управління безпековою діяльністю промислових підприємств.....	115
2.3. Оцінювання управління безпековою діяльністю промислових підприємств.....	126
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....</b>	<b>145</b>
<b>РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ... </b>	<b>149</b>
3.1. Механізм управління безпековою діяльністю промислових підприємств.....	149
3.2. Моделювання процесу формування безпекового потенціалу промислових підприємств.....	168

3.3. Формування стратегії і тактики управління безпековою діяльністю промислових підприємств.....	185
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	204
ВИСНОВКИ.....	207
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	210
ДОДАТКИ.....	241



## СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

БДП – безпекова діяльність підприємства;

БППП – безпековий потенціал підприємства;

ЕБП – економічна безпека підприємства;

ПП – промислові підприємства.

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Поточна діяльність українських промислових підприємств характеризується не лише посиленням негативного впливу зовнішнього середовища, але й недостатньою увагою до проблеми забезпечення безпеки бізнесу зі сторони як власників, так і менеджерів. Відсутність або ж недостатня результативність функціонування системи безпеки не дає можливості адекватно реагувати на дію зовнішніх та внутрішніх загроз, що надалі не лише гальмує розвиток підприємства, але й призводить до його руйнування як соціально-економічної системи. Забезпечення необхідного рівня безпеки для досягнення пріоритетних інтересів значною мірою залежить від організації безпекової діяльності підприємства, яка має бути науково-організованою, адже, на відміну від застосування лише набутого досвіду, уможливорює раціональніше використання наявних ресурсів для досягнення поставлених завдань, здійснення планування та реалізації сукупності захисних заходів із відповідним коригуванням не лише стратегії забезпечення безпеки, але і стратегії розвитку підприємства. У сучасних умовах функціонування, коли держава обмежена у втручанні в діяльність суб'єктів господарювання, управління безпековою діяльністю підприємств стає однією із найважливіших проблем їх життєздатності та розвитку.

Розробленню питань щодо підтримки достатнього рівня безпеки підприємства багато уваги приділяють українські та закордонні вчені, зокрема: Л. Абалкін, Г. Аніловська, О. Ареф'єва, І. Бінько, Н. Вавдіюк, З. Варналій, С. Васильчак, О. Власюк, В. Воротін, Т. Васильців, В. Геєць, З. Герасимчук, Л. Гнилицька, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, О. Захаров, С. Кавун, Г. Козаченко, М. Копитко, О. Ляшенко, В. Мартинюк, С. Мельник, І. Мігус, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, Є. Олейніков, І. Оттенко, Г. Пастернак-Таранушенко, В. Пономаренко, Я. Пушак, І. Ревак,

Є. Рудніченко, М. Флейчук, В. Франчук, М. Швець, Л. Шемаєва, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Шликов, О. Шляйфер, А. Штангрет, В. Ярочкін та інші.

Віддаючи належне науковій і практичній значущості праць цих учених, слід зазначити, що у сучасній науковій літературі й практиці господарювання промислових підприємств ще недостатньо досліджені важливі питання забезпечення їхньої безпеки. Зокрема, потребують окремого системного дослідження процеси управління безпековою діяльністю промислових підприємств, що й обумовило вибір теми дисертації, її мету та завдання.

*Наукове завдання* дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні науково-прикладних засад управління безпековою діяльністю промислових підприємств.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту Львівського державного університету внутрішніх справ і є складовою науково-дослідних тем, зокрема: «Економічна безпека держави та суб'єктів господарювання: стан і механізми забезпечення» (2014–2017, номер державної реєстрації 0114U007380); «Економічна безпека держави та суб'єктів господарської діяльності: стан та проблеми забезпечення» (2018–2021, номер державної реєстрації 0118U003839).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо управління безпековою діяльністю промислових підприємств.

Для досягнення обраної мети визначено та вирішено такі *завдання*:

– удосконалити понятійний апарат дослідження шляхом уточнення сутності та змісту понять «безпекова діяльність» та «безпековий потенціал підприємства»;

– розробити концептуальні основи управління безпековою діяльністю промислових підприємств;

- сформувати методичний підхід до управління безпековою діяльністю промислових підприємств;
- запропонувати науково-методичний підхід до оцінювання управління безпековою діяльністю промислових підприємств;
- розробити механізм управління безпековою діяльністю промислових підприємств;
- обґрунтувати науково-практичний підхід до формування безпекового потенціалу промислових підприємств;
- сформувати теоретичні положення щодо управління безпековою діяльністю промислових підприємств.

*Об’єкт дослідження* – процес управління безпековою діяльністю промислових підприємств.

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні та прикладні засади удосконалення управління безпековою діяльністю промислових підприємств.

**Методи дослідження.** В основу методології дисертаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі методи: *індукції та дедукції, порівняння і систематизації* – для дослідження сутнісних характеристик та еволюції базових понять дисертаційної роботи; *аналізу та синтезу* – під час вивчення впливу зовнішніх і внутрішніх загроз на економічну безпеку промислових підприємств; *непараметричні статистичні* – для характеристики поточного стану та виявлення тенденцій розвитку промислових підприємств; *анкетування та експертного аналізу* – у формуванні сукупності індикаторів і визначенні їх граничних значень за рівнями безпеки; *системного аналізу та парних порівнянь* – для оцінювання альтернативних варіантів ресурсного забезпечення безпекового потенціалу підприємства; *моделі IDEF0* – для створення функціональної моделі управління безпековою діяльністю промислових підприємств; *моделювання* – для розроблення механізму управління безпековою діяльністю промислових підприємств, механізму взаємодії суб’єктів безпеки, механізм розроблення та реалізації управлінських рішень суб’єктами безпеки та матриці вибору

стратегії управління безпековою діяльністю промислових підприємств; *морфологічного аналізу* – для уточнення понятійно-категоріального апарату за проблемою; *графічний* – під час наочного подання теоретичного та методичного матеріалу; *абстрактно-логічний* – для теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі, нормативно-правові акти України, вітчизняна і зарубіжна наукова література, статистичні дані Державної служби статистики України, звітність і первинна документація підприємств харчової, легкої, хімічної та машинобудівної промисловості, результати опитування експертів серед провідних фахівців промислових підприємств, науковців і представників органів державної влади, інтернет-ресурси.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні та розвитку теоретико-методичних положень і розробленні науково-методичних рекомендацій щодо управління безпековою діяльністю промислових підприємств. У процесі дослідження отримано такі найсуттєвіші результати:

*удосконалено:*

– понятійний апарат дослідження шляхом уточнення змісту таких понять як «безпекова діяльність підприємства» та «безпековий потенціал підприємства», що, на відміну від існуючих, доповнюють і визначають логічний взаємозв'язок між базовими визначеннями та спеціальними поняттями, формуючи теоретико-методичний базис дослідження сутності управління безпековою діяльністю підприємства, що дозволяє обрати організаційне й ресурсне забезпечення досягнення економічних інтересів підприємства;

– методичний підхід до управління безпековою діяльністю промислових підприємств, який, у порівнянні із відомими, сформований із використанням моделі IDEF0 та дозволяє удосконалювати управління безпековою діяльністю шляхом структуризації процесу управління, що забезпечує систематичне оновлення інформаційного базису прийняття

рішень, покращення результативності дій суб'єктів безпеки, збільшення ефективності використання ресурсного забезпечення;

– механізм управління безпековою діяльністю промислових підприємств, який, у порівнянні із відомими в науці і практиці, базується на узгодженій взаємодії різних груп суб'єктів безпеки з урахуванням їх функціональних можливостей та мотивації, що дозволяє своєчасно розробляти та реалізувати найбільш доцільні заходи для протидії впливу зовнішніх та внутрішніх загроз;

– науково-практичний підхід до формування безпекового потенціалу промислових підприємств, який, на відміну від існуючих, передбачає використання методів багатокритеріальної оцінки альтернатив і матриці парних порівнянь за перевагою варіантів, що дозволяє формувати альтернативні варіанти ресурсного забезпечення із можливістю вибору серед них оптимального, виходячи із різної потреби в матеріально-фінансових, кадрових та організаційних ресурсах для підтримання належного рівня безпеки;

*дістали подальший розвиток:*

– концептуальні основи управління безпековою діяльністю промислових підприємств, які відрізняються від відомих застосуванням комплексного підходу до обґрунтування мети, стратегії і політики, завдань, функцій, принципів, методів управління, розроблення та реалізації механізмів, що дозволяє вчасно реалізовувати відповідні захисні заходи для збереження контролю над внутрішньогосподарськими процесами;

– науково-методичний підхід до оцінювання управління безпековою діяльністю промислових підприємств, що, на відміну від існуючих, визначає послідовність формування системи індикаторів, встановлення для них граничних значень та порядок розрахунку інтегральних показників, що дозволяє охарактеризувати з погляду безпековості результативність функціонування керуючої підсистеми, рівень безпеки керованої підсистеми та ефективність прийняття й реалізації управлінських рішень;

– теоретичні положення щодо управління безпековою діяльністю промислового підприємства, які містять, на відміну від діючих, розроблену матрицю, яка, враховуючи рівень безпеки («високий», «середній» або «низький») та вид стратегії розвитку підприємства («активна» або «пасивна»), дає змогу обґрунтувати вибір стратегії управління безпековою діяльністю із подальшим коригуванням тактики захисних заходів.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у використанні результатів дослідження у вигляді методичних розробок і практичних рекомендацій у процесі управління безпековою діяльністю промислових підприємств. Теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші результати наукових досліджень, викладені в дисертаційній роботі, безпосередньо використали такі підприємства, як ТОВ «ВЕСТА ЕНЕРДЖІ» (довідка про впровадження № 337-в від 19.12.2018 р.) та НВТ ТОВ «Поліграфічні послуги та плівки» (довідка про впровадження № 17-19 від 16.01.2019 р.).

Теоретичні узагальнення, наукові розробки та методичні рекомендації автора використовуються в освітньому процесі Львівського державного університету внутрішніх справ під час викладання навчальних дисциплін: «Основи економічної безпеки», «Економічна безпека держави та суб'єктів господарювання», «Детективна діяльність у сфері економічної безпеки» (акт впровадження № 35 від 13.06.2019 р.).

**Особистий внесок здобувача** полягає у розробці й обґрунтуванні наукових положень, висновків і рекомендацій щодо управління безпековою діяльністю промислових підприємств. Дисертаційна робота, результати якої виносяться на захист, є самостійною науковою роботою. Усі результати, отримані безпосередньо здобувачем, знайшли своє відображення в опублікованих працях. У дисертації здобувач використав власні наукові ідеї.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дисертаційної роботи доповідалися та обговорювалися на: III Всеукраїнській науково-

практичній конференції «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 23–25 листопада 2017 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Регулювання банківської діяльності бізнесу та підприємництва: національна та міжнародна практика» (м. Одеса, 7 березня 2018 р.); V Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення» (м. Львів, 17–19 травня 2018 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та менеджменту» (м. Запоріжжя, 23 серпня 2018 р.); IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 22–24 листопада 2018 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Механізм правового регулювання правоохоронної та правозахисної діяльності в умовах формування громадянського суспільства (осінні читання)» (м. Львів, 23 листопада 2018 р.); V Міжнародній науково-практичній конференції «Економічне зростання: стратегія, напрями і пріоритети» (м. Запоріжжя, 26 січня 2019 р.); IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення» (м. Львів, 16–18 травня 2019 р.); V Всеукраїнській науково-практичній конференції «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 27–30 листопада 2019 р.).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 17 наукових праць, серед яких, 8 статей у наукових фахових виданнях, одна з яких – у зарубіжному періодичному виданні, яке включено до міжнародних наукометричних баз, та 9 тез доповідей у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 4,96 др. арк., з яких особисто автору належить 4,72 др. арк.



**Структура і обсяг роботи.** Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 290 сторінок. Дисертаційна робота містить: 49 таблиць; 38 рисунків (з них 16 охоплюють 16 повних сторінок); 6 додатків, розміщених на 50 сторінках; список використаних джерел складається із 338 позицій, які охоплюють 31 сторінку. Обсяг основного тексту дисертації становить 192 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Теоретичний базис управління безпековою діяльністю підприємств

Досліджуючи проблему управління безпековою діяльністю підприємств (БДП), нами було з'ясовано той факт, що з одного боку питання безпеки розглядається з моменту свідомого сприйняття людиною навколишнього середовища та себе як його частини, тобто йдеться про погляди, відображені в міфах, легендах та релігійних постулатах стародавніх Індії, Єгипту, Греції, Китаю тощо, а з іншої – сучасне безпекознавство, що узагальнює знання про безпеку різних систем, зокрема і суб'єктів господарської діяльності, активно розвивається лише впродовж останніх десятиліть. Така суперечливість стала поштовхом до ретельнішого розгляду та формування теоретичних основ БДП з урахуванням історичних аспектів формування поняття «безпека», «підприємництво», «підприємство», «підприємець», а також з'ясування сутності таких складових категоріального апарату безпеки як небезпека, загроза та ризик.

У науковій літературі визначним є той факт, що застосування терміна «безпека» розпочалося ще у 1190 р. – році видання словника Робера, в якому воно подавалось як «спокійний стан духу людини, захищеність від будь-якої небезпеки» [168, с. 153]. Водночас варто зазначити й те, що про необхідність захисту людина думала завжди, адже саме для цього вона створювала стародавні пантеони богів, тим самим шукаючи захисника для продовження роду та формування безпечних умов існування від дії природних явищ, надприродних сил та подібних собі істот. Такими захисниками виступали у скандинавів – Тор та Один, давньоєгиптян – Анубіс, давньослов'ян – Перун та Радегаст і інші.

Домінування релігійних факторів у захисті особистості чітко простежується в Стародавньому Єгипті, адже центральним було положення,

що захист надає лише бог, а його земним представником є фараон. Водночас, вважаємо за доцільне звернути увагу на те, що при вказаних релігійних переконаннях стародавні єгиптяни створили одну з перших систем безпеки – так звану «річкову поліцію», функції якої полягали в захисті перевезень вантажів, охороні населених пунктів та гробниць, розгляд суперечок тощо.

Релігійні фактори суттєво вплинули і на стародавніх греків, які дію будь-яких природніх явищ оцінювали відповідно до критеріїв – безпечний або небезпечний [15, с. 166]. Вплив природніх явищ пояснювався дією божественних сил, а захист можливий лише в особі бога.

У стародавніх слов'ян домінував культ поклоніння природнім об'єктам, тобто землі, сонцю, вітру, воді тощо [258]. Саме поклоніння та жертвоприношення їм уможливлювало забезпечення безпечних умов існування не лише окремій особі, але й громаді.

Мислителі Стародавнього Китаю здебільшого переймалися визначенням місця людини в суспільстві [77, с. 58]. Відтак, на відміну від інших народів, міфологічні уявлення тут поступалися сформованим ритуальним принципам та нормам поведінки, які забезпечували порядок цінностей у китайському суспільстві. Так, найвідомішими китайськими вченнями були: школа закону (лігізм), яка передбачала забезпечення порядку через абсолютну владу правителя, та даосизм, безпека за якої можлива лише в пасивному спостереженні за навколишнім світом, тобто у бездіяльності.

Протилежний аспект формування суті безпеки відбувався в часи Античного Риму, де захисту підпадали приватна власність, тобто були розроблені та застосовувалися заходи, спрямовані на безпечне володіння майном та захист інтересів приватних власників [225]. Схожі моменти відбувалися і в Античній Греції, де антична полісна демократія забезпечувала не лише захист приватної власності, але й можливість її успадкування [12].

Підводячи певні проміжні підсумки, можна стверджувати, що в історичному ракурсі безпека пройшла перший етап, який полягав в її ототожненні із доброю волею богів захистити людину, до другого, коли вона

забезпечувала захист приватної власності, сприяючи класовій диференціації суспільства та розвитку економічних процесів. Саме ці моменти зазначені в трактатах відомого давньогрецького філософа Платона, який вважав державу (грецький поліс) тим місцем, де може бути забезпечена безпека людини [187, с. 37]. Аристотель, своєю чергою, підкреслював відповідальність держави за захист громадян.

Наступний важливий етап у формуванні розуміння сутності безпеки простежується у Середньовіччі і пов'язаний із поширенням християнства. Саме християнство давало пояснення як соціальної нерівності, так і передбачало можливість забезпечення безпеки, тобто задоволення всіх потреб через праведне служіння та досягнення вічного блаженства після смерті [147, с. 139–140]. У трактатах А. Августина знаходимо тогочасне розуміння людиною світу, який наповнений злом через відторгнення безпечного існування Адамом і Євою. Повернутися до цього бажаного – безпечного існування можна через чернече життя, відмову від тілесних утіх і лише після смерті. Тобто в Середньовіччі під впливом християнства забезпечення безпеки для більшості населення передбачало відмову від вирішення «земних» проблем для порятунку душі та отримання всіх благ після смерті.

У трактуванні безпеки наступні суттєві зміни відбулися у XVII–XVIII ст., будучи спричинені зміною суспільного устрою, вони характеризуються зростанням ролі держави. Так, Д. Локк – відомий філософ – доводив ключову роль держави у забезпеченні безпеки досягнення й можливості реалізації приватних інтересів кожного громадянина [13, с. 174]. Доцільно зауважити, що у цей історичний період Г. Гроцій висунув ідею про формування міжнародної безпеки, що можливо на основі узгодження інтересів між державами та налагодження співпраці для усунення всіх суперечностей [193, с. 39]. Одночасно з цим зростанням ролі держави відбулися й інші, важливі для нас аспекти, які полягають у розумінні пріоритетності досягнення економічної безпеки як підґрунтя для посилення політичної та військової позиції у

міжнародних відносинах. Окрім того, у XIX ст. більшу перевагу, для забезпечення власної безпеки, країни, порівняно з військовими діями, надавали проведенню економічної агресії, що було реалізовано, наприклад, Англією у вигляді високих митних бар'єрів.

На наступному етапі визначення безпеки відбувалося через формування та активний розвиток різних наукових шкіл. Не можна стверджувати, що конкретна школа чітко займалася завданнями безпеки, але їх доробок надалі був використаний у сфері безпекознавства. Так, відомий представник класичної економічної школи А. Сміт, обґрунтовуючи пріоритетність ролі «невидимої руки» [238], доводив, що саме економічна свобода є основою забезпечення економічної безпеки. Марксистська політекономічна школа долучилася до вивчення загроз і небезпек, які характерні для капіталістичного ладу, а представники кейнсіанської школи визначили фактори, які впливають на економічну безпеку, зокрема інфляцію, безробіття тощо.

Наприкінці XX ст. цікавими, з погляду формування сучасного трактування безпеки, були напрацювання двох наукових напрямів: теорії катастроф та теорії ризиків. Відомі представники теорії катастроф, такі як К. Зіман, Е. Ласло, Т. Олива, Х. Уїтні та ін., окрім іншого доводили характерність для будь-якої системи певного рівня нестабільності, що під впливом дії чинників (загроз) виводить її зі стану рівноваги [305; 338, с. 608]. Втрата стабільності спричиняє зміну самої системи та відбувається пошук нового рівноважного стану. Такі зміни стану системи визначалися як «катастрофа». Можна стверджувати, що ці напрацювання містяться в основі сучасного розуміння безпечного стану будь-якої соціально-економічної системи, зокрема підприємства.

Р. Дембо, К. Ерроу, Дж. Класр, Ф. Найт та ін., як творці теорії ризиків, визначали сутність, класифікацію та можливі наслідки реалізації різних ризиків [20, с. 65]. Безперечно, враховуючи те, що сьогодні ризики є одним з

елементів категоріального апарату безпеки, результати наукового доробку зазначених вчених є актуальними та піддаються ретельному вивченню.

Одночасно з цими теоріями, вважаємо за доцільне приділити увагу ще декільком, виникнення та розвиток яких суттєво вплинули на формування теоретичних основ трактування безпеки сьогодні. Перша з них – теорія конфліктів, розробниками якої були Дж. Бертон, К. Боулдінг, Р. Дарендорф, Т. Парсонс та ін., визначає причини, наслідки та можливості управління конфліктами. Важливо зауважити, що конфлікти безпосередньо впливають на рівень безпеки, відтак дослідження зазначених вчених є доцільним для застосування в процесі реалізації безпекової діяльності. Інша теорія самоорганізації систем, як результат праці І. Блауберга, І. Пригожина, Г. Хакена та ін. визначає можливості відновлення системи через внутрішні резерви. Відтак, ця теорія застосовується сьогодні для пошуку шляхів відновлення необхідного рівня безпеки після негативного впливу ризиків та загроз.

Надалі слід зауважити, що активна фаза розвитку не лише безпеки, а зокрема економічної безпеки, розпочалася в 30-х р. минулого століття завдяки президенту США Ф. Рузвельту, який у 1934 р. підписав закон «Про національну безпеку», в якому багато уваги приділялося саме економічній безпеці. Відтак, було створено Федеральний комітет з економічної безпеки та консультативну раду при ньому [281].

Оминаючи всі наступні історичні етапи, зазначимо, що в Україні термін «безпека» почав активно застосовуватися на початку 90-х р., що пов'язано з необхідністю формування та підтримання державності нашої країни. Сьогодні складно знайти сферу, в якій не застосовується термін «безпека». Водночас в економіці останні десятиліття ознаменувалися формуванням нових наукових напрямів. Так у 80–90-х рр. закордонними науковцями було сформовано економосетей – сукупність знань про економічну безпеку, яка охоплює кілька взаємопов'язаних рівнів: держава – регіон (галузь) – суб'єкт господарської діяльності [10, с. 3]. Надалі розвинувся екосесент – напрям, безпосередньо

пов'язаний з економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності. В. Ярочкін сформував теоретичне підґрунтя для ще одного напрямку – секюритології, яка акцентує увагу на гарантуванні безпеки людини [128, с. 27; 322, с. 58–60]. Українські науковці спричинилися до обґрунтування теоретичних позицій такого напрямку у сфері безпеки як «безпека життєдіяльності» [237, с. 8], який вивчає можливості забезпечення безпеки людини в навколишньому природному середовищі. У 2003 р. В. Ліпкан обґрунтував міждисциплінарність безпекознавства, під яким він розуміє «своєрідну матрицю наук і наукових напрямів про безпеку, суспільну міждисциплінарну науку, у якій досліджуються загальні та специфічні об'єктивні закономірності організації та функціонування систем безпеки різного класу і розроблюються на підставі їхнього пізнання загальні теоретичні положення, які спрямовані на підвищення ефективності їх функціонування» [155, с. 17]. Саме безпекознавство знайшло підтримку серед вітчизняних науковців, яке Г. Козаченко охарактеризувала як «науковий напрям, у якому надається розуміння та пояснення безпеки (будь-якого суб'єкта – держави, регіону, підприємства, людини) в її минулому, сьогоденні і майбутньому, достовірно узагальнюються факти, знаходяться за випадковим необхідне, закономірне, за одиничним – загальне, і на цій основі здійснюється її забезпечення» [129, с. 9–10].

Підводячи певні проміжні підсумки можна стверджувати, що безпека була актуальною на всіх етапах людського розвитку, її зміст змінювався, доповнювався та узагальнювався (рис. 1.1).

Попри вагомні наукові доробки сьогоднішній стан характеризується подальшим активним науковим пошуком, адже умови та потреби застосування цього терміна суттєво змінилися, відтак і потребують переосмислення відповідно до поточних реалій розвитку соціально-економічних процесів.

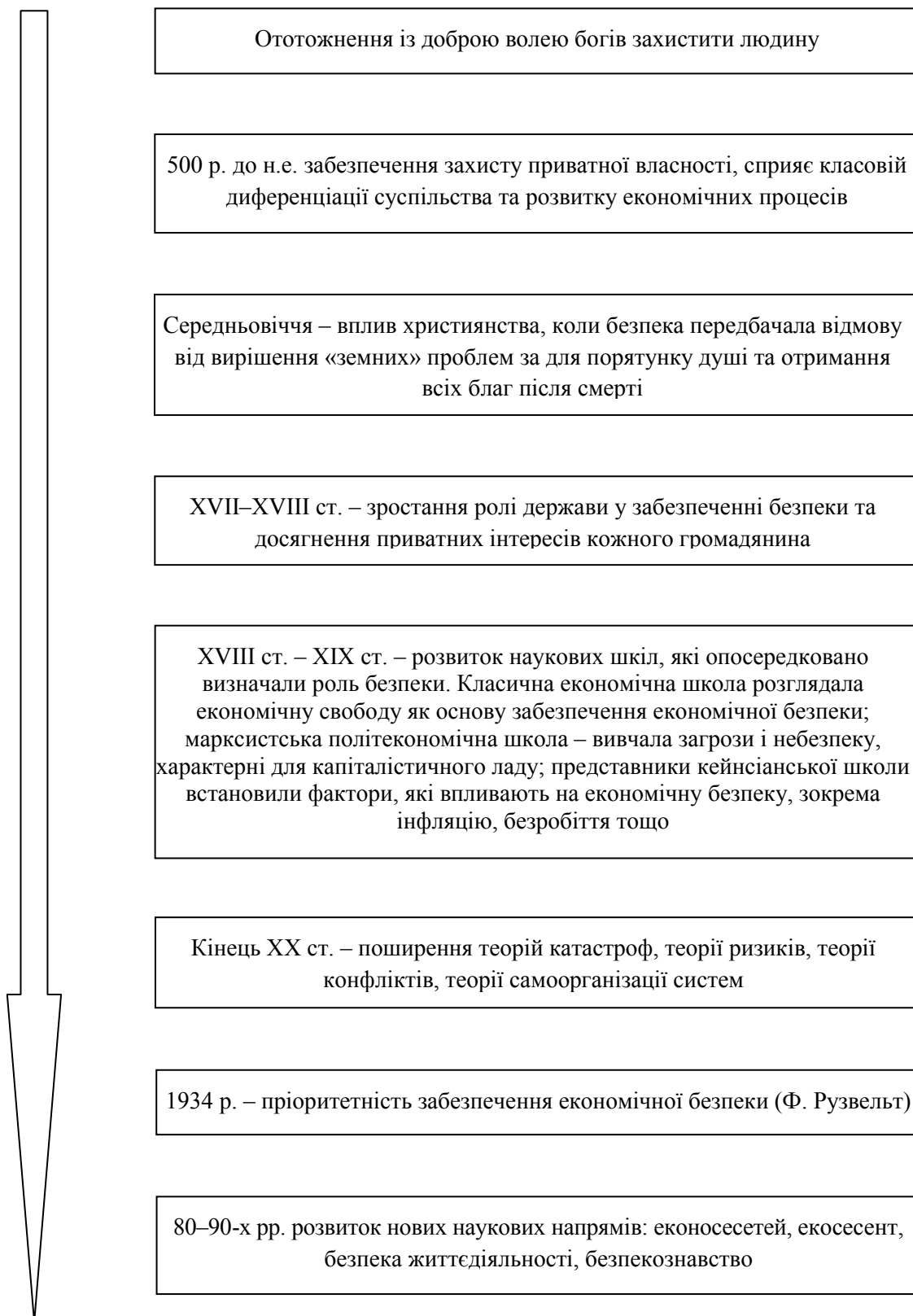


Рис. 1.1. Історичні етапи формування трактування поняття «безпека», сформовано автором



Зважаючи на те, що в дисертаційній роботі передбачено концентрацію уваги на забезпеченні безпеки на мікрорівні, вважаємо за доцільне приділити увагу термінам «підприємництво», «підприємство» та «підприємець». Поняття «підприємець» почало використовуватися ще у XIII ст., про що свідчать дані, раніше вже згадуваного, словника Робера. У цьому словнику «підприємець» визначено як «...господарі, землероби, комерсанти, промисловці, в тому числі дрібні ремісники, власники торгових точок». Попри це, активізація підприємництва припадає на XVII ст., що було зумовлено суттєвими змінами у виробництві суспільно необхідних матеріальних благ. Вважається, що термін «підприємництво» вперше застосував та окреслив його суть Р. Кантільйон – як особливу економічну функцію, що безпосередньо пов'язана із ризиком [109, с. 225].

Не заглиблюючись у характеристику наукового доробку вчених щодо еволюції підприємництва, лише тезисно визначимо їх найсуттєвіші результати, які безпосередньо стосуються безпекового аспекту. Так, В. Сміт наголошував, що підприємницька діяльність уможливорює підприємцю задоволення своїх потреб. Тобто результати такої діяльності дають можливість підприємцю почувати себе безпечнішим. Д. Рікардо, погоджуючись із А. Смітом, доводить важливість конкуренції, яка сприяє визначенню реальної вартості товару. Водночас потрібно пам'ятати, що конкуренція звужує можливості підприємця. До того ж, конкуренція є проявом зовнішнього впливу, який може мати стосовно певного підприємства негативний характер, тобто загрожувати його безпеці. А. Маршалл, визначивши ключові ознаки, які характерні для підприємця та полягають у вільному підприємстві, вказав і на момент відповідальності за дії. Підприємець, будучи матеріально стимульованим прибутком, має здійснювати діяльність, тобто організовувати та реалізовувати, несучи при цьому особисту відповідальність перед законом та громадою. Відтак можна вважати, що вже А. Маршалл вказував на особисту зацікавленість підприємця в належному рівні безпеки його підприємницької діяльності.

Дж. М. Кейнс, приділивши максимальну увагу бажанню підприємця отримати прибуток, опосередковано стверджував, що без належного рівня безпеки отримання прибутку є неможливим. М. Шумпетер, а надалі і його послідовники, доводив, що підприємець є передусім новатором, який реалізовує нові ідеї та на основі цього досягає успіху. Водночас, як вірно відзначив Р. Хізрич, підприємець створюючи нове бере на себе фінансові, психологічні і соціальні ризики. Надалі Ф. Найт ґрунтовно підійшов до визначення ризику в підприємницькій діяльності. Тобто можна стверджувати, що з погляду безпеки підприємець здійснює певну діяльність, яка безпосередньо пов'язана із виникненням ризику. Ризик присутній з моменту виникнення підприємницької ідеї. Негативний результат реалізації ризику, на чому буде наголошено надалі, спричиняє зниження рівня безпеки підприємця і підприємства.

Інший аспект, якому доцільно приділити увагу, впливає із неможливості розгляду підприємства як ізольованої системи. Підприємство є відкритою соціально-економічною системою, яка активно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Зовнішнє середовище, враховуючи вищезазначену конкуренцію та політичне, соціальне й економічне напруження, може бути агресивним. Відтак виникає питання про захист майна та інтересів, тобто забезпечення необхідного рівня безпеки. Важливо зауважити, що підприємство може і не здійснювати жодної діяльності, але питання його безпеки буде актуальним.

Активний розвиток підприємства в Україні розпочався з моменту набуття нею незалежності. За доволі короткий період часу, який характеризується суттєвими трансформаційними процесами в національній економіці, домінуючою стала частка підприємств приватної форми власності. Підприємництво розвивається відповідно до державної політики, яка визначена комплексом державних законодавчих актів, зокрема і Конституцією. Зазначене характеризує ще один аспект БДП. Так, підприємець зобов'язаний організувати свою діяльність відповідно до вимог

статей 43, 44, 45, та 54 Конституції України [132, с. 226], які визначають роль бізнесу в соціально-економічному розвитку держави. З іншого боку, держава бере на себе зобов'язання із забезпечення безпечних умов розвитку для підприємств усіх форм власності та розмірів. Відтак, маємо дуалістичну сутність забезпечення безпеки підприємства:

– відповідно до теорії виживання підприємство як система має забезпечити власну безпеку для продовження підприємницької діяльності;

– держава зобов'язана забезпечити безпеку підприємства як первинної ланки національної економіки.

Спираючись на сформовані позиції вважаємо за доцільне погодитися із А. Ляшенко [160, с. 162–171] в тому, що довгострокова діяльність підприємства, результатом якої є отримання прибутку та задоволення інтересів підприємця, а також виконання соціально-економічних зобов'язань перед державою, можлива завдяки формуванню безпечних умов розвитку. Отож розглянемо два взаємопов'язані поняття «розвиток» та «безпека» більш докладніше.

Одне з перших трактувань терміна «розвиток» було сформовано ще Аристотелем, який визначив його як «...певний принцип, згідно з яким сутність явища є елементом, що є необхідним в системі цілого» [158, с. 28]. З перебігом часу розуміння розвитку розвинулось і під ним сьогодні найбільш загальному вигляді розуміють якісні та кількісні зміни, які супроводжують перехід від одного стану до іншого. Кількісні зміни, спричинені впливом зовнішнього середовища, визначаються збільшенням або зменшенням основних параметрів системи, чи її складових. Якісні, як результат внутрішніх змін, супроводжуються структурними зрушеннями.

У визначеннях розвитку підприємства, авторства Е. Короткова [140, с. 296], В. Забродського та М. Кизим [95, с. 24], особливу увагу зосереджено на процесі переходу в новий якісніший стан, який передбачає збільшення ефективності та можливості захисту від негативного впливу зовнішнього середовища. Беручи за основу таке трактування, доцільно зауважити, що в

умовах ринкової економіки ефективне функціонування можливе лише за умови розвитку підприємства. Підприємство змушене вивчати потреби споживачів і пропонувати конкурентоспроможні товари, роботи, послуги, реагувати на зміну ринків та адаптовуватися до змін законодавчої бази тощо. Тобто підприємство перебуває у процесі пошуку якіснішого стану. Зміни, кількісні та/або якісні, виводять його зі стану рівноваги. Забезпечення стійкості підприємства, відповідно до теорії самоорганізації систем, потребує реалізації певної сукупності взаємопов'язаних заходів, які спрямовані на забезпечення безпеки в умовах нового якісного стану.

Досліджуючи суть терміна «безпека», враховуючи викладені вище аспекти застосування його в різні періоди історії, обмежимося лише цитуванням сучасного трактування. Так, Великий тлумачний словник містить визначення безпеки як стану, коли кому-небудь, чому-небудь ніщо не загрожує [40, с. 115], а у тлумачному словнику В. Даля наявне трактування «...відсутність небезпеки, збереженість, надійність [62, с. 105]. Така неоднозначність у трактуванні спонукала до докладнішого вивчення наукового доробку вітчизняних та закордонних науковців. У Додатку А нами наведено результати групування та виокремлення ключових підходів до трактування терміна безпека, які характеризуються певними відмінностями. Так перший підхід, який визначено як «захищеність» розглядає безпеку як захищеність особи та суспільства від негативного впливу. Такий підхід наявний у Закону України «Про національну безпеку України» [217], економічній енциклопедії [84, с. 389], наукових працях Т. Гладченко та С. Капітула [55, с. 5; 114, с. 6], В. Шлемка та І. Бінька [243, с. 31].

Другий підхід, авторами якого можна вважати А. Костирєва [142, с. 235], С. Алехновича [5, с. 105], С. Ожегова та Н. Шведову [198, с. 576], передбачає визначення безпеки через відсутність ризиків, загроз та небезпеки. З таким підходом можна погодитися в тій частині, що саме ризики та загрози спричиняють зменшення рівня безпеки.

Трактування безпеки як стану певної системи – третій підхід – дотримуються І. Белоусова [25, с. 15], С. Лихачов [153, с. 185] та Т. Ефремова [89, с. 639]. Дійсно до стану безпеки прагне будь-яка система, адже це умова її стійкості та стабільності існування.

Останній четвертий підхід, на відміну від попереднього – статичного, формулює безпеку як динамічну категорію. Тобто досягнення безпеки є можливим лише за результатами реалізації заходів із нейтралізації та ліквідації наслідків негативної дії ризиків та загроз, і як наслідок зниження рівня небезпеки. Такого підходу дотримуються М. Нікітіна, А. Рудницький, А. Деренуца [191, с. 146], У. Павлюк [207, с. 126], О. Дзьобань [68, с. 129], І. Школьник, С. Комов, В. Ракітін, С. Родіонов [257, с. 221], А. Рудницький [228, с. 49] та Г. Дарнопих [64, с. 146]. Для прикладу О. Трескунов вказує, що «...стан захищеності будь-якого суб'єкта від загроз, який можливо досягти лише за умов певної діяльності» [268, с. 113]. На нашу думку, такий підхід найбільшою мірою відповідає сьгоднішнім умовам господарювання, коли забезпечення потрібного для розвитку рівня безпеки можливе лише у випадку застосування системного підходу до організації діяльності у сфері безпеки певного суб'єкта господарювання, тобто йдеться про реалізацію безпекової діяльності.

Перш ніж приділити увагу терміну «безпекова діяльність підприємства» вважаємо доцільним розглянути сутність поняття «діяльність».

Здійснене узагальнення дало змогу з'ясувати, що «діяльність» має значну кількість трактувань, але їх можна об'єднати у кілька ключових підходів. Перший, викладений у наукових публікаціях [161, с. 133; 131, с. 225; 260, с. 57; 240, с. 48; 84, с. 299; 29, с. 48], характеризує діяльність як сукупність послідовних дій, які спрямовані на досягнення нового результату. Другий – авторства [146; 278, с. 477; 274, с. 38; 84, с. 26; 97, с. 29–30], встановлює пріоритетність реалізації функцій управління для досягнення результатів. Третій, що відображений у науковій праці З. Шершньової та С. Оборської [313, с. 153], ставить акцент на необхідності управління

ресурсами для отримання очікуваних результатів. Важаємо, що всі три підходи є такими, що взаємодоповнюють та всесторонньо характеризують сутність діяльності. Стосовно ж діяльності із забезпечення безпеки, то для неї мають бути характерні такі параметри:

- сукупність послідовних дій, які спрямовані на досягнення результатів;
- пріоритетність реалізації функцій управління для досягнення результатів;
- управління ресурсами для отримання результатів.

Узагальнюючи підходи до трактування термінів «безпека» та «діяльність» нами визначено параметри БДП (рис. 1.2.).

Сьогодні, як уже зазначалося вище, відбувається активний науковий пошук щодо формування методологічних засад діяльності із забезпечення безпеки підприємства. Стимуляторами виступають підприємницькі кола, які в умовах посилення агресивності та складно прогнозованої зміни середовища функціонування, намагаються сформувати системи безпеки та здатні зберегти їх бізнес. Перелік окремих наукових напрямів у сфері забезпечення безпеки нами уже був наведений вище. Відтак, приділимо увагу ще двом підходам, які перебувають на етапі формування та наукового визначення. Перший, пов'язаний із теоретичними дослідженнями проблем захищеності підприємств, що обґрунтовано у працях І. Хоми [302, с. 37] та А. Горбунової [57, с. 58], в яких їх автори захищеність пов'язується з механізмом функціонування чи адаптації до змін умов функціонування підприємства, формування і підтримання економічної стійкості, конкурентоспроможності на інноваційній основі.

Інший підхід передбачає застосування поняття «безпекова діяльність підприємства». Автором цього терміна можна вважати В. Франчука, який, одночасно зі своїми послідовниками, обґрунтував сутність безпекової діяльності та дав йому визначення як «...форми активного ставлення суб'єктів безпеки до безпекової дійсності, зміст якого полягає у проведенні в ній відповідних змін на основі засвоєння та розвитку безпекової культури.

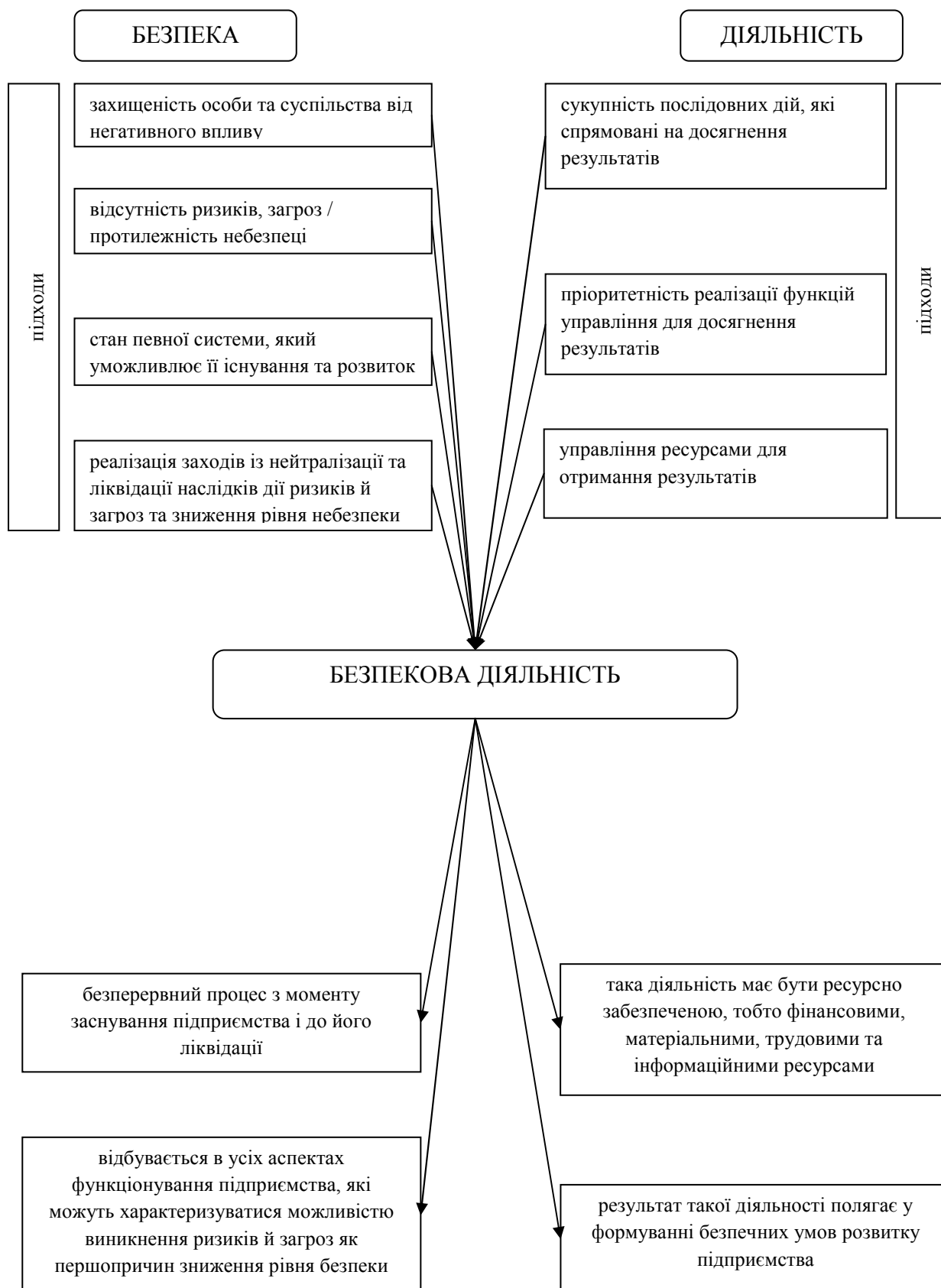


Рис. 1.2. Параметри БДП, сформовано автором

Тобто це діяльність, спрямована на протидію загрозам, відновлення діяльності з метою захисту корпоративних інтересів, збереження цілісності процесів чи системи на основі засвоєння та розвитку безпекової культури» [297, с. 157; 298, с. 39].

Беручи до уваги результати проведеного узагальнення щодо історичних аспектів формування суті поняття «безпека», можна вважати, що саме термін «безпекова діяльність підприємства» є сьогодні найдоцільнішим до застосування відповідно до таких моментів:

- існування будь-якої соціально-економічної системи, зокрема підприємства, є можливими лише у випадку забезпечення її безпеки;

- досягнення інтересів, зокрема для підприємства – отримання прибутку, можливе у разі розвитку, який, як було доведено вище, неможливий без формування безпечних умов;

- держава бере на себе зобов'язання із забезпечення безпеки первинної ланки національної економіки, але говорити про ефективність такої діяльності в поточних умовах нашої країни доволі складно. Окрім цього, безпекова діяльність держави не забезпечує протидію усім ризикам та загрозам;

- в основі підприємницької діяльності міститься принцип самостійності, який з одного боку обмежує втручання державних органів управління, а з іншого, відповідно до теорії самозбереження, забезпечення захищеності підприємства як системи, є його основною функцією;

- безпекова діяльність не є аналогом «операційної», «інвестиційної» чи «фінансової», вона уможлиблює їх здійснення.

Узагальнюючи, вважаємо доцільним запропонувати власне визначення терміна «безпекова діяльність підприємства», який у нашому розумінні – діяльність підприємства у співпраці із зовнішніми суб'єктами безпеки для забезпечення власної динамічної стійкості функціонування та формування безпечних умов розвитку через захищеність від дії зовнішніх й внутрішніх загроз та мінімізацію ризиків.



Для формування теоретико-методичних засад здійснення БДП вважаємо за необхідне розглянути основні складові категоріального апарата безпеки як об'єкта уваги.

Здійснене узагальнення трактування терміна «небезпека» дало змогу з'ясувати, що його зміст є фактично протилежністю «безпеки». Такий висновок ґрунтується на визначенні зазначеного терміна, який наведено у словнику української мови – «...можливість якогось лиха, нещастя, якоїсь катастрофи, шкоди і т. ін. Стан, коли кому-, чому-небудь щось загрожує» [244, с. 591]. Якщо це визначення має загальний характер, тобто може бути застосовано у будь-якій сфері людської діяльності, то В. Франчук подає своє розуміння, чітко орієнтоване на підприємство – «...деструктивні граничні зміни в корпоративній системі, спричинені реальними втратами, пов'язаних з реалізацією загрози» [296, с. 149]. На нашу думку, В. Франчук наголошує на двох важливих моментах: по-перше, небезпека спричиняє руйнування підприємства як системи; по-друге, небезпека є наслідком реалізації загроз. Серед інших визначень, які нами наведено в Додатку А (табл. А.2), доцільно виокремити думку М. Єрмошенка, який вважає, що небезпека спричиняє занепад підприємства, що проявляється у його кризовому стані.

Узагальнюючи, вважаємо за доцільне зауважити, що небезпека, будучи результатом реалізації загроз, спричиняє зниження рівня безпеки, тобто безпека та небезпека – дві протилежності. Якщо безпека – це стійкість системи, підґрунтя для розвитку та можливість отримання прибутку, то небезпека – негативний вплив, наслідком чого може бути руйнування системи, зокрема банкрутство підприємства. Відтак, БДП має бути спрямованою на протидію негативному впливу на підприємство для недопущення зростання рівня небезпеки.

Зважаючи на те, що, відповідно до поглядів науковців, зокрема творців теорії ризиків, негативний вплив на безпеку мають ризики, зосередимо увагу на цій складовій категоріального апарата безпеки.

Оскільки ризики нами вже були частково розглянуті в процесі дослідження історичних аспектів формування розуміння безпеки, зосередимо увагу на сучасних його трактуваннях. У Додатку А (табл. А.3) нами згруповані визначення науковців терміну «ризик». Перший підхід передбачає трактування ризику як складової прийняття будь-якого управлінського рішення, коли виникає питання щодо обрання одного із кількох альтернативних варіантів, а результати можуть бути як позитивні, негативні, так і нейтральні. Такого погляду дотримуються І. Мігус та С. Лаптев [182], Т. Семенютіна [239, с. 112], С. Дмитров та Т. Медвідь [71, с. 12] та інші.

Прихильники другого підходу, якими можна вважати таких науковців як Н. Пойда-Носик [214], В. Манілов [164, с. 10], В. Андрійчук і Л. Бауер [8, с. 238] та ін., вважають, що результати реалізації ризику можуть бути суто негативними, тобто втрата частини прибутку, погіршення фінансової стійкості та поява ознак кризового стану. Серед цієї групи науковців є і такі, які вважають, що ризик передує настанню загрози (Є. Картузов [118, с. 116]), або ж ототожнюють ризик із загрозою [59, с. 224]. Даний аспект нами буде розглянуто докладніше в наступних розділах.

Третій підхід, сформований за результатами вивчення наукових праць Й. Петровича [210, с. 112], О. Груніна [60, с. 59] та інших, де автори ототожнюють ризик із загрозою. З таким підходом можна погодитися лише частково, зокрема розглядаючи ризик як першопричину зниження рівня безпеки, а відтак і зростання небезпеки.

Четвертий підхід, авторами якого є О. Ястремський [325, с. 73], В. Абчук [1, с. 33] та інші дотримуються думки, що ризик спричинений невизначеністю. Вважаємо, що і ця думка є прийнятною, адже реалії ведення господарської діяльності вітчизняними підприємствами характеризуються високим рівнем невизначеності середовища функціонування, а відтак і спричиняють виникнення ризиків.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ризик характерний для підприємницької діяльності загалом та у процесі прийняття кожного

управлінського рішення, результати реалізації якого можуть бути як позитивними, негативними так і нейтральними. Результатом негативної реалізації ризику стає зниження величини очікуваного прибутку, втрати та погіршення показників діяльності, що вказує на зростання рівня небезпеки. Відтак БДП має бути спрямованою на зниження невизначеності для мінімізації появи негативних наслідків реалізації ризиків.

Наступна складова категоріального апарата безпеки – загроза. Як й інші складові категоріального апарата, загроза не має однозначного трактування. Цьому не сприяє й те, що цей термін активно використовується у визначенні різних ситуацій, характерних для кожної особистості. Так, у Великому тлумачному словнику сучасної української мови загроза подається як «залякування, обіцянка заподіяти кому-небудь неприємність, зло», «обіцянка заподіяти зло, неприємність», «намір завдати фізичної, матеріальної чи іншої шкоди суспільним інтересам, а також окремим особам або їх інтересам» [40, с. 521]. Окремі науковці намагаються сформулювати схоже визначення і для застосування у сфері підприємницької діяльності, зокрема як «...висловлений в будь-якій формі намір завдати фізичну, матеріальну або іншу шкоду суспільним чи особистим інтересам» [72, с. 45; 71, с. 12]. З таким підходом можна погодитися лише частково, скоріш стосовно людських ресурсів підприємства, що певним чином звужує застосування зазначеного терміна для застосування у сфері БДП.

Здійснене узагальнення, результати якого нами наведено у Додатку А (табл. А.4), дало змогу визначити три ключові підходи до трактування терміна «загроза», який безпосередньо стосується проблематики забезпечення безпеки підприємств. Перший підхід нами визначено як «дії дестабілізуючих чинників», саме так трактують зазначений термін значна кількість науковців, серед яких В. Франчук [296, с. 150], І. Мігус та С. Лаптев [182], Н. Пойда-Носик [214] та інші. Вважаємо доцільнішим процитувати визначення, подане В. Франчуком – «дія дестабілізуючих природних і (або) суб'єктивних чинників, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією,

порушенням законів і норм, які можуть спричинити потенційні або реальні втрати, що здатні викликати небезпеку для корпоративної системи» [296, с. 150].

Другий підхід передбачає ототожнення загрози із небезпекою. Такої думки дотримуються В. Ярочкін [322, с. 42]. К. Горячова [58, с. 11], Е. Олейніков [203, с. 10] та інші. Зважаючи на те, що нами уже було розглянуто вище сутність небезпеки, то з таким підходом можна погодитися лише частково, зокрема стверджуючи, що поява та розвиток загрози спричиняє зростання рівня небезпеки та відповідне зниження небезпеки.

Третій підхід, авторами якого можна вважати О. Орлика [201, с. 251], Є. Рудніченка [231, с. 192], В. Водянову [44, с. 25] та інші, визначає, що загроза спричиняє та посилює небезпеку. З таким твердженням також можна погодитись, оскільки, як зазначалось вище, небезпека зростає внаслідок негативних результатів реалізації ризиків та дії загроз. Одночасно з цим, слід звернути увагу, що у визначенні по даному В. Гусевим, Б. Кузіним та М. Медніковим [61, с. 85] підкреслюється той важливий момент, що джерелом виникнення загрози може бути як зовнішнє, так і внутрішнє середовище, що відповідно встановлює зону БДП.

Узагальнюючи, вважаємо за доцільне визначити ключові параметри загрози, зокрема порівняно із ризиком, для БДП:

– результат реалізації загрози, на відміну від ризику, завжди є негативним, що виражається у зменшенні величини очікуваного прибутку, втрат та отриманої реальної шкоди;

– загроза виникає у зовнішньому та внутрішньому середовищі, коли ризик – лише у внутрішньому в процесі прийняття управлінських рішень;

– причиною виникнення загрози є дії дестабілізуючих чинників, коли ризику – невизначеність;

– загроза порушує стійкість підприємства як соціально-економічної системи;

- розвиток та вплив загрози на рівень безпеки є некерованим, якщо ризик – передбачуваний і керований;
- негативний результат реалізації ризику спричиняє виникнення загрози;
- загроза і ризик є формами небезпеки, які спричиняють зниження рівня безпеки.

Підводячи проміжні підсумки, можна стверджувати, що одним із ключових завдань БДП має бути моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища для визначення, ідентифікації та протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам, ліквідації наслідків їх реалізації.

Здійснене нами дослідження сутності складових категоріального апарату безпеки, зокрема таких термінів як «небезпека», «ризик» та «загроза» фактично окреслює основні цілі БДП, які загалом передбачають моніторинг рівня безпеки, мінімізацію ризиків, ідентифікацію і протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам. Досягнення цих цілей можливе за наявності необхідних здібностей, ресурсів та засобів, тобто сформованого потенціалу – БППП. Відтак, обґрунтуємо сутність терміна «безпековий потенціал підприємства».

Розпочнемо з того, що поняття «потенціал» почало застосовуватися в кінці 70-х на початку 80-х рр. ХХ ст., і на першому етапі трактувалося відповідно до перекладу «*potentia*» – сила, потужність. Надалі розуміння цього терміна зазнало суттєвого переосмислення. У Додатку А (табл. А.5) нами подано визначення потенціалу в довідниковій літературі і за результатами ознайомлення із науковим доробком вітчизняних та закордонних науковців. Прочитуємо лише окремі з них. Так, у Великому тлумачному словнику української мови зазначений термін визначено як «...сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані у певній сфері, галузі, ділянці; запас чого-небудь, резерв; приховані здатності, сили якої-небудь діяльності, що можуть виявлятися за певних умов» [40, с. 902], а в економічній енциклопедії подано таке трактування – «наявні в економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальна

структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети» [84, с. 13].

Погляди науковців на сутність потенціалу доволі різні, але серед них значна частка прихильників так званого «ресурсного» підходу, який передбачає зосередження уваги на основних ресурсах підприємства. Наприклад, Ф. Євдокимов та О. Мізіна стверджують, що потенціал підприємства виражається наявними ресурсами та можливостями, а також тими ресурсами і можливостями, які можуть бути мобілізовані для досягнення певної цілі [90, с. 55]. Серед поглядів виокремлено думку О. Федоніна, І. Рєпіна та О. Олексюк, які визначають потенціал як «...інтегральне відображення (оцінка) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси [275, с. 133]. Попри певну відмінність у поглядах, доцільно зазначити, що потенціал безпосередньо пов'язаний із ресурсами та можливостями, які є в наявності у підприємства, і які воно здатне використати для досягнення певних цілей.

З'ясовано, що в економічній літературі термін «економічний потенціал підприємства» ототожнюється з поняттям «потенціал підприємства». Сьогодні наявна дискусія щодо структури економічного потенціалу підприємства. У цьому аспекті виокремлюють кілька ключових підходів: ресурсний (передбачає визначення видів потенціалу відповідно до складових ресурсів: кадровий, фінансовий, матеріальний, інформаційний тощо), функціональний (в основі містяться основні види діяльності підприємства: маркетинговий, виробничий, логістичний, управлінський тощо) та змішаний (певна комбінація ресурсного та функціонального підходів). Попри наявність суттєво відмінних поглядів, вважаємо за доцільне приділити увагу результатам наукового пошуку С. Ареф'єва, який обґрунтував необхідність виокремлення чотирьох функцій економічного потенціалу підприємства:

виробничо-відтворювальну, соціальну, екологічну та безпекотворчу [179, с. 69]. Наявність останньої – безпекотворчої – є важливим моментом для обґрунтування теоретичних засад здійснення безпекової діяльності підприємства. Одночасно з цим С. Ареф'єв серед елементів економічного потенціалу виокремлює: організаційний (кадровий, мотиваційний, комунікаційний та ресурсний), виробничий (виробничо-технічний і технологічний) та інноваційно-інформаційний (науково-технічний та ініціативно-ризиковий). На нашу думку, в цій структурі доцільно було, відповідно до змісту та переліку функцій, виокремити і безпековий потенціал.

У нашому трактуванні, беручи до уваги здійснене узагальнення та викладені вище власні міркування щодо безпеки, небезпеки, ризику, загрози та безпекової діяльності, безпековий потенціал – це сукупна здатність використати наявні ресурси і можливості для формування безпечних умов розвитку через зниження ризиків та протидію внутрішнім та зовнішнім загрозам. Відтак, сутність і складові економічного потенціалу підприємства можна подати у графічному вигляді (див. рис. 1.3).

Відповідно до запропонованого визначення, нами за основу взято не ресурсний підхід, а певну комбінацію, що передбачає використання наявних ресурсів та можливостей. На нашу думку, для здійснення безпекової діяльності доцільно формувати власну службу безпеки, а також тісно співпрацювати із правоохоронними органами та приватними охоронними фірмами. Таке поєднання уможливорює ефективне використання власних ресурсів із можливістю досягнення ключових цілей БДП.

Вважаємо за доцільне виокремити окремі складові безпекового потенціалу:

– персонал підприємства загалом, спеціалізовані та напівспеціалізовані підрозділи, між якими чітко розподілені функції із забезпечення безпеки підприємства;

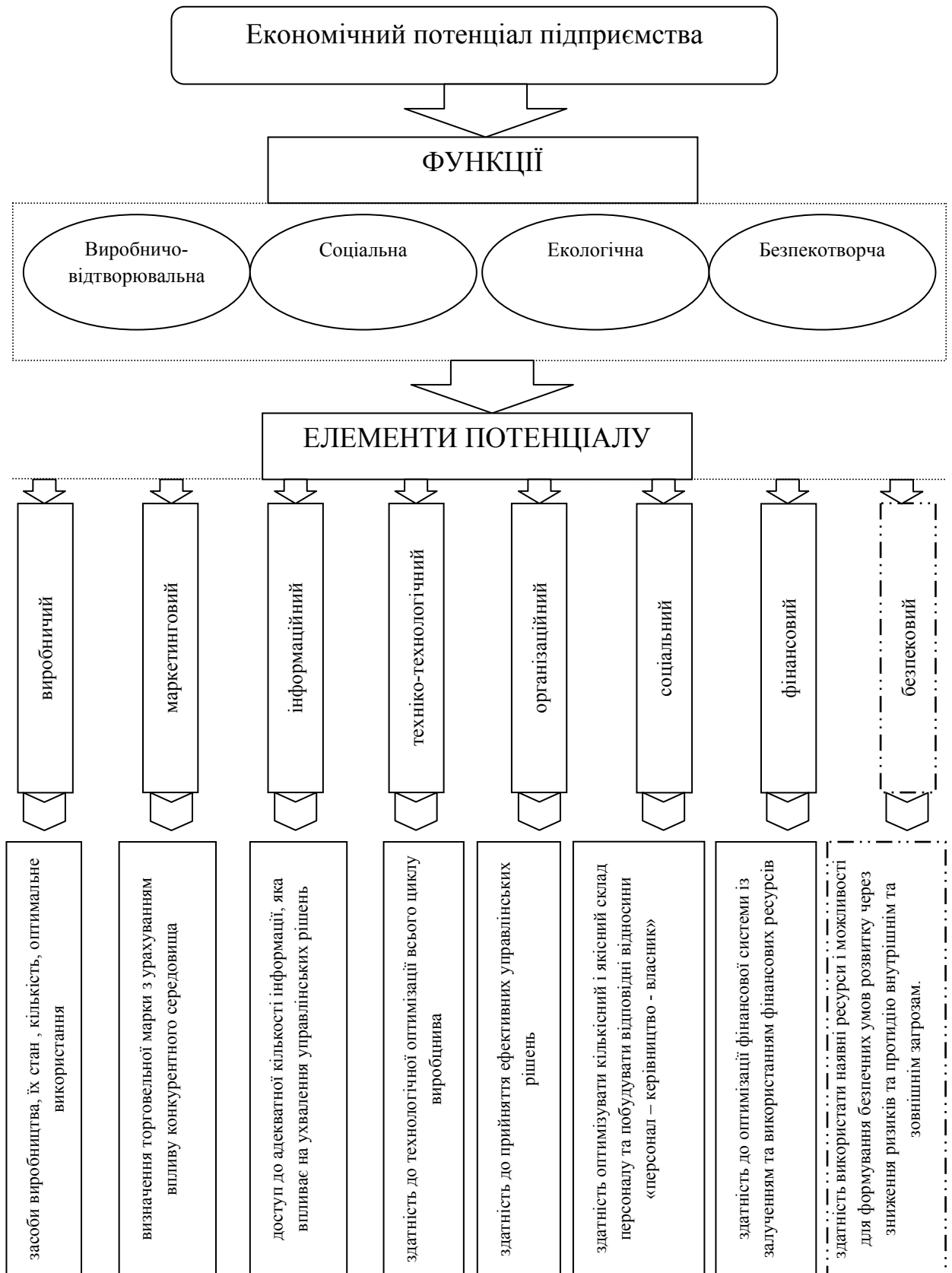


Рис. 1.3. Сутність і складові економічного потенціалу підприємства, сформовано і доповнено на основі [179, с. 15; 206, с. 37], виділено авторську позицію



- матеріально-технічні та фінансові ресурси, які необхідні для реалізації безпекової діяльності на підприємстві;

- сприятливий організаційний клімат, який передбачає взаємодію внутрішніх суб'єктів безпеки та співпрацю із зовнішніми суб'єктами для досягнення цілей безпекової діяльності.

Наступним важливим методичним аспектом є формування БППП, який на наш погляд є процесом виявлення наявних ресурсів та можливостей, їх структуризація та формування організаційних форм для ефективного використання в безпековій діяльності. Як зазначалося вище, БППП передбачає тісну співпрацю із зовнішніми суб'єктами безпеки, що потребує налагодження взаємозв'язків та узгодження варіантів реалізації дій у кожній окремій ситуації.

Процес формування безпекового потенціалу, у нашому розумінні, має складатися з таких основних етапів (рис. 1.4).

Формування безпекового потенціалу має здійснюватись із урахуванням:

- альтернативності, тобто при виконанні певного завдання у сфері безпекової діяльності підприємства мають бути враховані можливі варіанти із використанням усього персоналу, напівспеціалізованих та спеціалізованих підрозділів, зовнішніх суб'єктів, зокрема правоохоронних органів та приватних охоронних фірм;

- динамічності, тобто непостійності значень наявних ресурсів та можливостей;

- комбінаційності у застосуванні різних ресурсів та можливостей, що уможливорює виконання визначених завдань;

- пропорційності до основних параметрів і показників розвитку підприємства та потреб у захисті від негативного впливу зовнішнього середовища та необхідності посилення контролю за внутрішніми процесами;

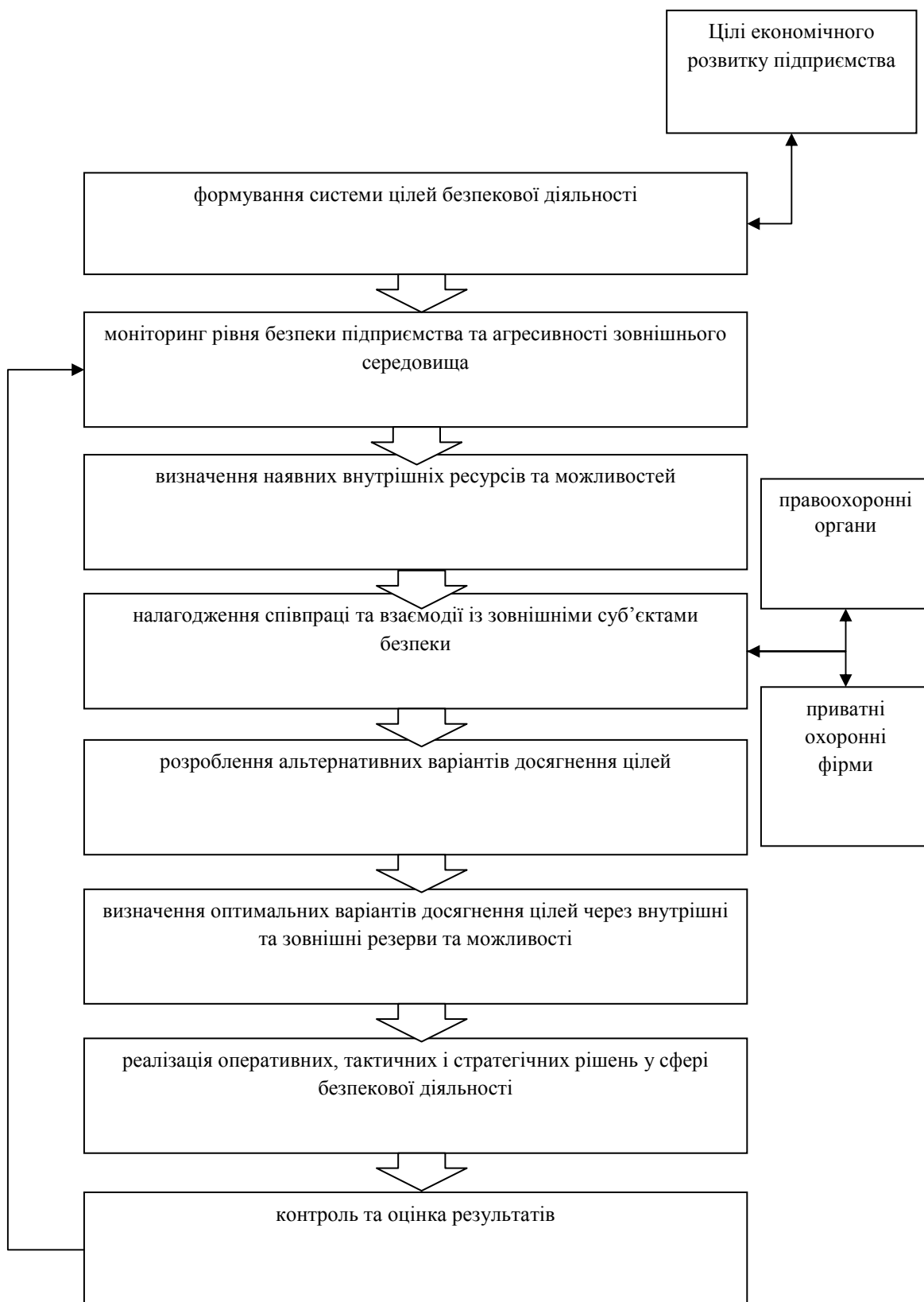


Рис. 1.4. Процес формування БППП,  
*розроблено автором*

– ефективності, яка полягає передусім у зниженні ризиків при прийнятті рішень через подолання невизначеності, тобто підготовку необхідного інформаційного підґрунтя, зменшенні втрат від реалізації внутрішніх та зовнішніх загроз шляхом своєчасного їх виявлення, протидії та ліквідації наслідків.

Підводячи підсумки доцільно ще раз зазначити, що потреба здійснення безпекової діяльності спричинена самою сутністю підприємництва, наявністю ризику та несприятливого середовища функціонування, що виражається через реалізацію загроз, дія яких спричиняє зростання небезпеки, а відтак і може спричинити кризовий стан, тобто руйнування підприємства як соціально-економічної системи.

Забезпечення безпечних умов розвитку можливе шляхом формування безпекового потенціалу, який має відповідати масштабам та специфіці господарської діяльності підприємства, поєднуючи внутрішні ресурси й можливості із взаємодією із зовнішніми суб'єктами безпеки.

## **1.2. Методичні засади формування системи управління безпековою діяльністю підприємств**

У доволі короткий період часу для українських підприємств проблема безпеки стала однією з ключових не лише стосовно захисту від негативної дії викликів, ризиків та загроз, але й щодо ефективного використання наявних ресурсів, досягнення ключових інтересів та й уможливлення фінансово-господарської діяльності загалом. Лише коротко зазначимо, що в умовах планової економіки більшість із названих проблем просто не існували, адже державні органи управління не лише погоджували виділення ресурсів для створення того чи іншого підприємства, затверджували асортимент продукції і визначали постачальників сировини й матеріалів та відповідальну за реалізацію торговельну організацію, але й штучно підтримували діяльність

збиткових суб'єктів господарювання. Відтак, усі аспекти забезпечення безпеки підприємства перебували на контролі та під управлінням держави. Реалії ринкової економіки суттєво різняться, не лише свободою підприємницької діяльності, наявністю підприємств різних форм власності та можливістю досягнення інтересів підприємця, але і впливом значної кількості чинників, які загрожують існуванню та розвитку бізнесу, відтак актуалізується проблема забезпечення його безпеки.

Можна стверджувати, що сьогодні порівняно з іншими проблемами, зокрема у сфері виробництва, реалізації продукції, залучення інвестицій, реалізації інноваційних проектів тощо, забезпечення безпеки на українських підприємствах вважається менш важливою, хоча, як було доведено у підрозділі 1.1, її першочергове вирішення уможлиблює стабілізацію виробничої та збутової діяльності, формування безпечних умов для сталого розвитку. Отож вважаємо за потрібне, відповідно до результатів визначення суті безпекової діяльності українських підприємств, наведених у попередньому підрозділі, сконцентрувати увагу на обґрунтуванні методичних засад формування системи управління безпековою діяльністю, що, своєю чергою, потребує послідовного та ретельного розгляду термінів «управління», «система» та їх поєднання як «система управління безпековою діяльністю».

За результатами проведеного наукового пошуку можна констатувати, що сьогодні в науковій літературі немає узгодженого підходу до розуміння процесу управління діяльністю, пов'язаною із забезпеченням безпеки підприємства як відкритої соціально-економічної системи. Окрім цього, має місце відмінність у трактуваннях суті такого процесу серед представників наукових та підприємницьких кіл. Якщо перші пропонують теоретичні моделі, спираючись на засади господарювання діяльності суб'єктів господарювання в ринкових умовах, інколи беручи за основу іноземний досвід, то інші – намагаються сформувати власні системи безпеки, відповідно до вузьких поточних потреб та за результатами роботи над власними

помилками, що відбулися в минулому. Відтак, пропонуємо насамперед все розглянути поняття «управління» як таке, що визначає діяльність за формуванням безпечних умов існування та розвитку підприємства. Здійснений критичний аналіз наукового доробку засвідчив наявність суттєво відмінних підходів до трактування терміна «управління», які нами узагальнені у Додатку Б (табл. Б.1). Серед поглядів вітчизняних та закордонних науковців доцільно зазначити підхід колективу авторів під керівництвом С. Мочерного, які в економічному словнику-довіднику подають управління як «процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації [88, с. 194]. На основі інших тверджень було визначено ключові ознаки суті поняття «управління» (рис. 1.5).

Вважаємо, що сформовану сукупність поглядів науковців можна взяти за основу не лише для управління підприємством загалом, але й формування методичних засад управління БДП. Отож у нашому трактуванні управління безпековою діяльністю промислових підприємств – це процес планування, організації, мотивації і контролю систематичних та цілеспрямованих дій суб'єктів безпеки стосовно об'єктів безпеки для збереження підприємства як системи та формування безпечних умов розвитку для досягнення пріоритетних інтересів. Таке визначення відповідає суті безпекової діяльності, як уже зазначалося у підрозділі 1.1.

У сформованому визначенні нами зазначено: використання системного підходу; трактування суті безпекової діяльності як такої, що спрямована на забезпечення динамічної стійкості; досягнення позитивного кінцевого результату, який полягає у реалізації пріоритетних інтересів.

На сучасному етапі економічна наука схильна до активного застосування новітніх методик управління системами різних порядків, хоча основу їх становлять традиційні підходи, одним із яких є системний.

Системний підхід являє собою напрям методології наукового пізнання, що спирається на трактування об'єктів як систем.

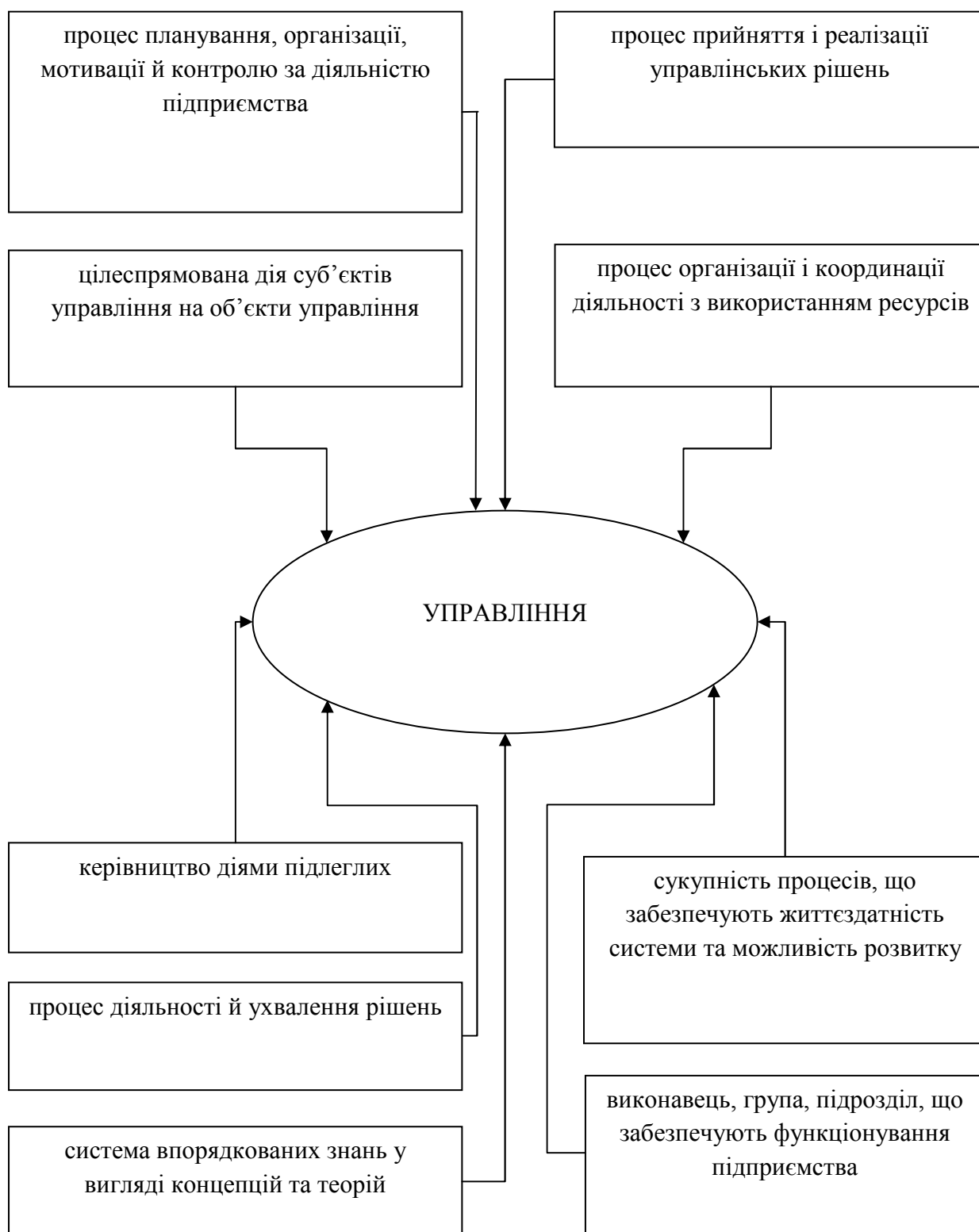


Рис. 1.5. Характеристика суті поняття «управління»,  
 визначено автором на основі [31, с. 14; 33, с. 760; 42, с. 376; 85;  
 84, с. 194; 111, с. 10; 175, с. 4; 177; 222, с. 349; 279, с. 404; 16, с. 41;  
 259, с. 181; 246; 254, с. 73; 208, с. 104]

На нашу думку, застосування саме системного підходу у сфері забезпечення безпеки підприємства обумовлено ключовими позиціями теорії систем, яка є основою системного підходу, згідно з якими:

– за твердженням Л. Берталанфі — дослідження окремих частин не дає загального уявлення про ціле;

– відповідно до підходу П. Анохіна – зменшення, тобто втрата, функціональності певної частини цілого спричиняє втрату працездатності всієї системи.

Відповідно до цього саме безпекова діяльність стосовно підприємства як соціально-економічної системи має: здійснювати системну оцінку всіх аспектів фінансово-господарської діяльності для формування уявлень про поточний стан і тенденції розвитку; забезпечувати захист усіх складових системи, тобто об'єктів безпеки для підтримки життєздатності та функціональності підприємства загалом. Одночасно з цим вважаємо доцільним коротко розглянути історичний аспект формування наукового уявлення про систему як основу розроблення методичних засад створення системи управління безпековою діяльністю промислових підприємств.

Сьогодні поняття «система» активно досліджується математиками, кібернетиками й економістами зокрема, але її історичні корені сягають роздумів філософів Давньої Греції ще 2500–2400 років тому, коли її суть визначали як «сполучення», «організм», «організація». Поняття система формувалось у трактатах Левкіппа, Демокріта, Цицерона, Евкліда, Платона, Аристотеля та інших. Першу філософську систему створив Аристотель, вбачаючи в ній основу побудови держави і як таку, що здатна погасити суперечності між окремими складовими для загального розвитку. Надалі ці ж ідеї підтримував і поглиблював Платон. Отже, можна стверджувати, що безпековий аспект наявний у самій ідеї створення, існування та розвитку будь-якої системи і його визначали, досліджували та доводили науковці з часів Давньої Греції і до сьогодні.

Варто зазначити, що до розвитку системного підходу долучились і Ч. Дарвін, К. Маркс, Ф. Енгельс та інші. Основи загальної теорії систем заклав Л. Берталанфі, який спирався на ідеї російського філософа А. Богданова. Одночасно з теорією систем, системним підходом розвинувся і системний аналіз як інструмент дослідження, а їх об'єктом стала система.

Поняття «система» походить від давньогрецького σύστημα – дослівно «сполучення», тлумачиться як «ціле, що складено із частин», застосовується для опису складного об'єкта, що складається з частин і для вивчення якого потрібно розглядати кожну частину. Визначень терміна «система» є достатня кількість, відтак лише частину з них нами подано у Додатку Б (табл. Б.2). Серед численних поглядів науковців, варто приділити увагу окремим, які в подальшому дали змогу визначити ключові властивості, які характерні системі (рис. 1.6). Так, у словнику В. Даля, який датується серединою ХІХ ст., цей термін подається як «план», «порядок розташування», «частина цілого», «визначене улаштування», «хід чого-небудь у послідовному, доладному порядку» [264]. Надалі, зокрема у словнику Д. Ушакова [265], а це перша частина ХХ ст. та словнику С. Ожегова й Н. Шведова [198], термін «система» не зазнав суттєвих змін, адже його подають як «ціле, що складається із частин», однозначно наголошуючи на «наявність зв'язку між частинами». Вважаємо, що у Великій Радянській Енциклопедії [32], Великому тлумачному словнику сучасної української мови [40, с. 544] та Новій філософській енциклопедії [192] подаються доволі схожі визначення «системи», хоча виокремлюється той параметр, що структура системи є внутрішньо впорядкованою, а між частинами встановлений тісний взаємозв'язок.

Якщо зосередити увагу на тлумаченні суті терміна «система», який зазначається в працях науковців, то можна дійти висновку, що їх думка також суттєво не різниться, адже переважно підкреслюється складність системи та взаємозв'язок між її частинами [145, с. 28], спрямованість на досягнення заданої мети [156, с. 39],



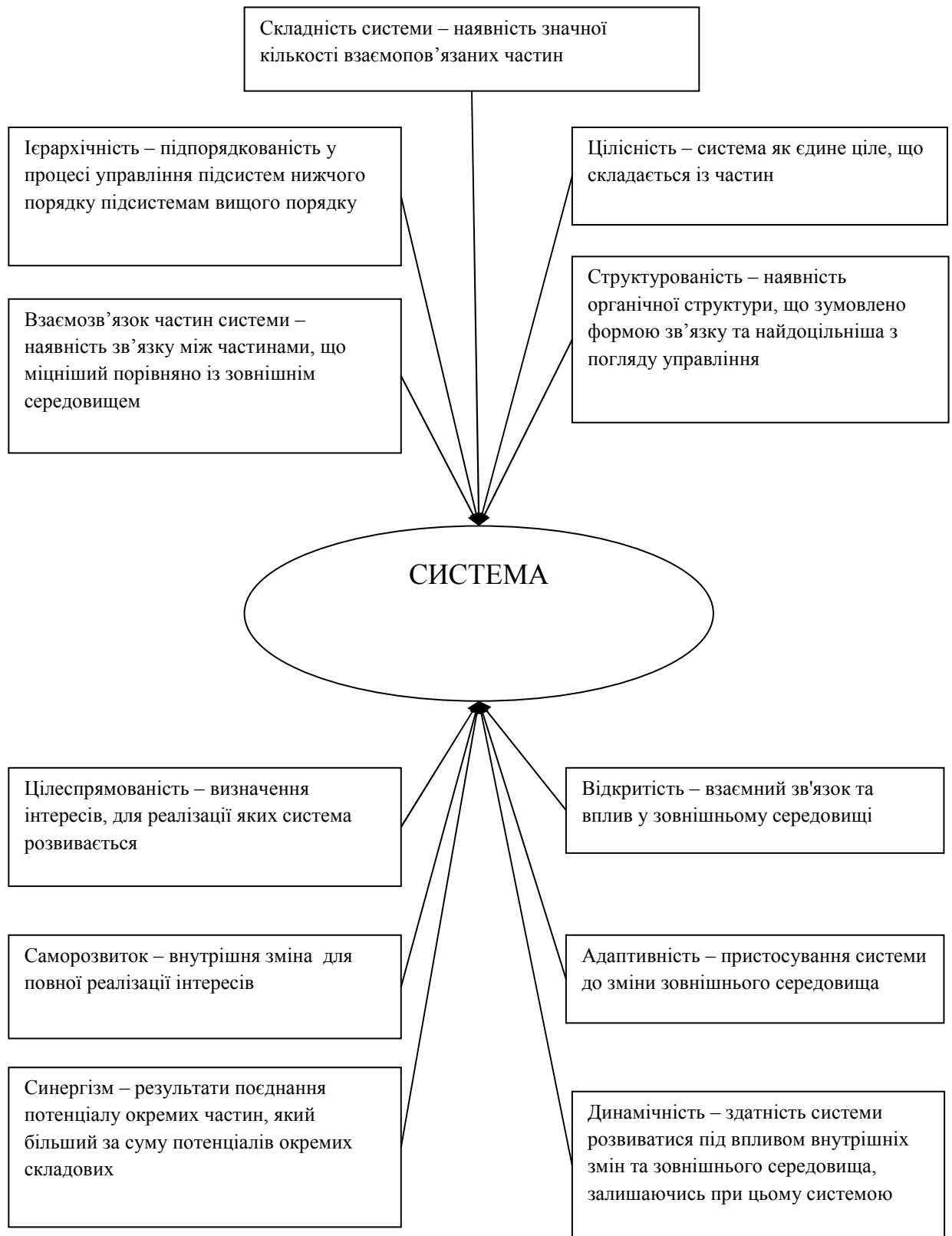


Рис. 1.6. Властивості системи, визначено автором на основі [264; 265; 198; 32; 40, с. 210; 273; 192; 145, с. 116; 156, с. 85; 137, с. 7]

здатність розвиватися через взаємодію із зовнішнім середовищем шляхом зміни внутрішньої структури [137, с. 7]. М. Копитко, стосовно економічної безпеки підприємства, доводить залежність системи від наявних у компанії ресурсів [135, с. 264].

Окрім зазначених, вважаємо доцільним виокремити властивості, які безпосередньо пов'язані із безпековою діяльністю та надалі будуть основою системи управління безпековою діяльністю ПП (рис. 1.7):

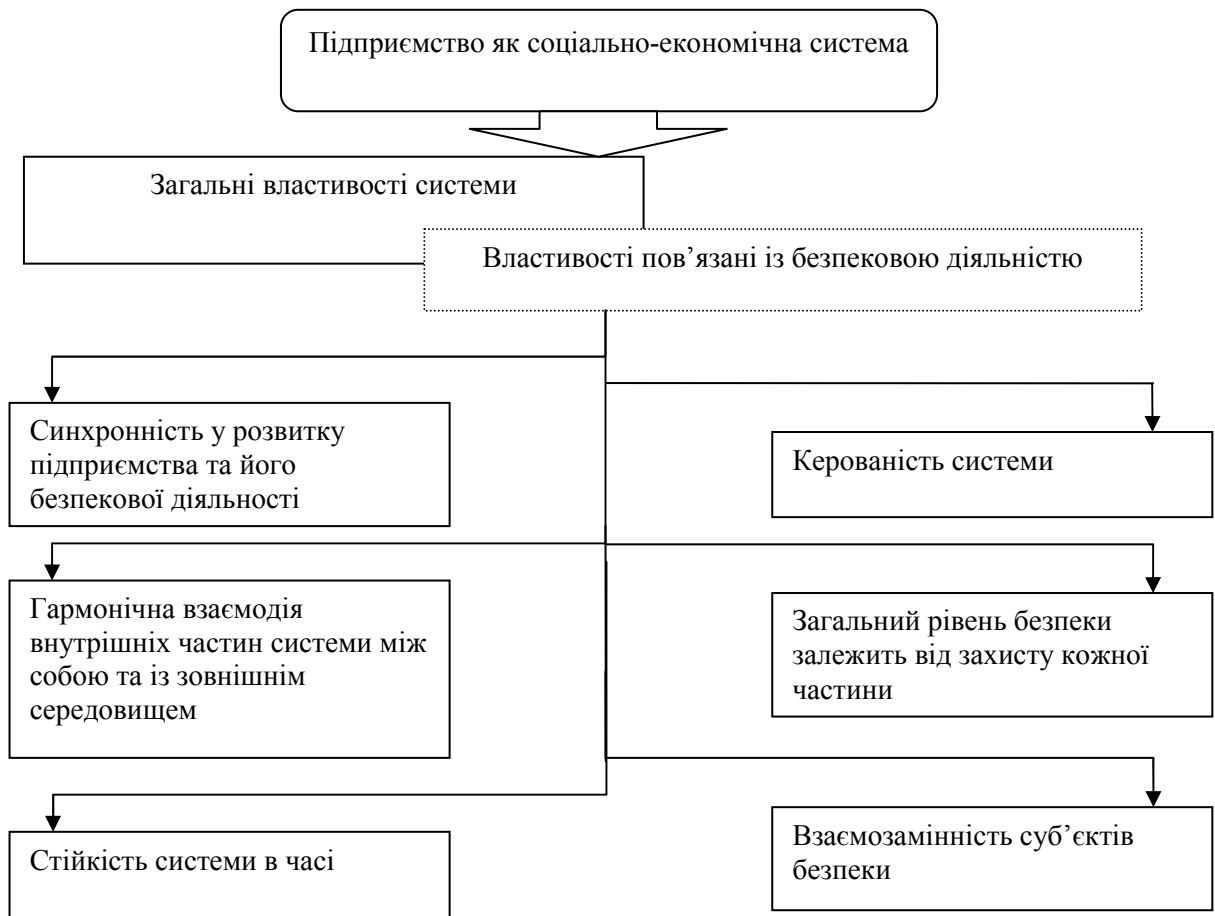


Рис. 1.7. Властивості підприємства як системи, які пов'язані із безпековою діяльністю, *сформовано автором*

– синхронність у розвитку системи та її підсистем, що передбачає вдосконалення безпекової діяльності відповідно до темпів розвитку підприємства;

– довгостроковий розвиток системи можливий за умови гармонічної взаємодії внутрішніх частин між собою та системи загалом із зовнішнім середовищем;

– система як впорядкована єдність частин має залишатися стійкою у часі;

– система як саморегулююча структура має залишатися керованою в умовах внутрішніх та зовнішніх змін;

– стійкість системи залежить від здатності зберегти, тобто захистити всі його частини;

– взаємозамінюваність – альтернативність використання суб'єктів безпеки в процесі забезпечення безпеки підприємства, можливість комбінування, як форма взаємозамінності елементів системи управління БДП.

Зауважимо, що додатково визначені властивості не лише не ставлять під сумнів загальні, вони лише уточнюють їх зміст з погляду потреби забезпечення необхідного рівня безпеки підприємства як соціально-економічної системи шляхом реалізації ним безпекової діяльності.

Вважаємо, що запропоновані властивості призначені поглибити суть безпекової діяльності стосовно підприємства як соціально-економічної системи та стати основою методичних засад формування системи управління безпековою діяльністю ПП.

У науковій літературі окрім характеристики системи, відповідно до певної сукупності властивостей, розглядається й інший підхід, який передбачає визначення її сутності через поняття «вхід», «вихід», «керуюча підсистема», «керована підсистема» тощо, які розглядатимуться надалі.

На цьому етапі вважаємо за доцільне поєднати результати дослідження понять «управління» та «система», спираючись зокрема на визначення відомого науковця І. Бланка, який під терміном «система управління» розуміє «складне утворення процесів і явищ, удосконалення якого може відбутися з різним ступенем деталізації» [27, с. 48]. Хоча лише незначну частину з відомих визначень терміна «система управління» подано у Додатку Б (табл. Б.3). Вважаємо доцільним зауважити наявність доволі схожого

трактування суті «система управління» у більшості науковців, адже всі вони вказують на наявність у такій системі двох частин – суб'єкта та об'єкта управління. Суб'єкт управління здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт управління відповідно до наявних ресурсів для отримання очікуваного результату з метою досягнення поставлених цілей. Відтак вважаємо, що системний підхід найбільшою мірою підходить до формування та вдосконалення управління підприємством загалом і безпекової діяльності зокрема. Відповідно до цього можна побудувати найбільш загальну структуру системи управління (рис. 1.8).

Подана на рисунку структура може бути застосована і щодо БДП. Відповідно до загальних умов існування системи вона повинна складатися із підсистем, які стосовно безпекової діяльності мають бути визначені як «суб'єкт безпеки» та «об'єкт безпеки». Тобто, відповідно до наявного розуміння формування та функціонування системи, суб'єкт безпеки має здійснювати управлінський вплив на об'єкт безпеки для забезпечення життєздатності системи та отримання максимального кінцевого результату – реалізації інтересів підприємства, при визначених обмеженнях у вигляді дії зовнішнього середовища, внутрішніх змінах системи та обсягу наявних ресурсів. Іншими словами, управління безпековою діяльністю має на меті захист підприємства як системи, тобто збереження її та формування безпечних умов для розвитку, що потребує максимально ефективного використання безпекового потенціалу та взаємоузгоджених дій із зовнішніми суб'єктами безпеки.

Обов'язковість зворотного зв'язку в системі управління безпековою діяльністю пояснюється:

- важливістю отримання інформації про рівень безпеки стосовно об'єктів безпеки, а узагальнення дає можливість систематично контролювати рівень безпеки всієї системи;

- надходженням даних щодо результатів реалізації управлінських рішень суб'єктами безпеки для уможливлення коригування процесу управління;

– необхідністю оцінки впливу зовнішнього середовища та змін внутрішнього стану об'єктів безпеки.

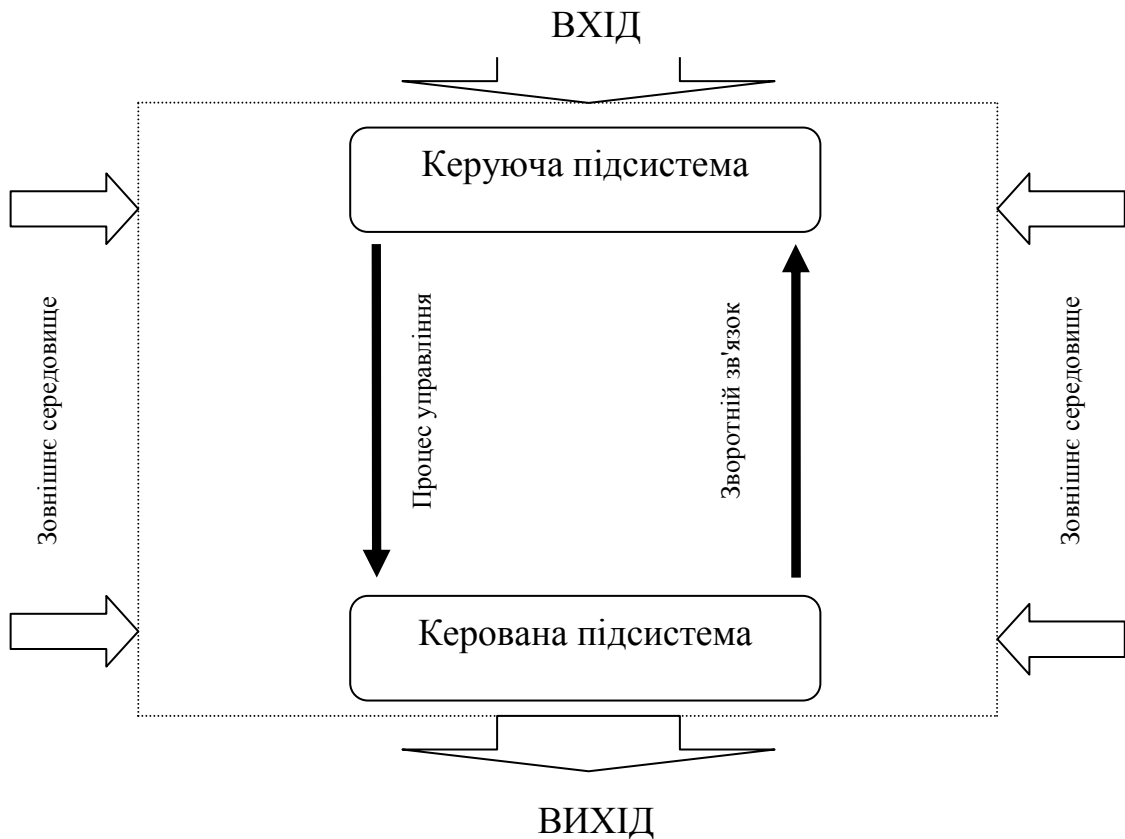


Рис. 1.8. Структура системи управління, розроблено на основі [149, с. 38; 125; 37, с. 36]

Підводячи певні проміжні підсумки можна стверджувати, що для управління безпековою діяльністю важливим є застосування системного підходу, що дає змогу сформуванню системи управління безпековою діяльністю, здатну забезпечити необхідний рівень безпеки для досягнення поставлених цілей. Застосування системного підходу до управління безпековою діяльністю на українських ПП, окрім викладених вище аргументів, обумовлюється такими обставинами:

- складною внутрішньою організаційною структурою ПП, що потребує виокремлення підсистем різного порядку;
- збільшенням кількості зв'язків, що пов'язано із зростанням потреби в отриманні та використанні інформації як важливого ресурсу у фінансово-господарській діяльності підприємства;

- складно передбачуваною зміною зовнішнього середовища;
- необхідністю налагодження тісної співпраці між внутрішніми та зовнішніми суб'єктами безпеки для оптимізації витрат на забезпечення потрібного для функціонування та розвитку рівня безпеки;
- потребою структуризації суб'єктів та об'єктів безпеки для вибору найефективніших інструментів впливу;
- необхідністю застосування комплексного підходу до реалізації захисних заходів, що обумовлено потребою розроблення захисних заходів відносно певних об'єктів безпеки відповідно до фактичної потреби в рівні безпеки та наявного ресурсного забезпечення, тобто потребою вибору оптимального варіанта безпекової діяльності.

Отже, вважаємо за доцільне охарактеризувати взаємозв'язок системи управління безпековою діяльністю із системою управління підприємством. Місце системи управління БДП у системі управління підприємством можна визначити на основі функціонального підходу. До функціональних підсистем управління підприємством доцільно віднести: виробництво, маркетинг, фінанси, кадри, інновації, і на нашу думку, – безпеку. Як зазначалось у підрозділі 1.1 без урахування безпекового аспекту будь-яка інша функціональна складова, як і підприємство загалом приречені на занепад та руйнування як системи різного порядку. Відтак, функціональну структуру системи управління підприємством можна подати в графічному вигляді як це зображено на рис. 1.9.

Запропонований підхід передбачає, що при управлінні кожною функціональною складовою має враховуватися безпековий аспект, тобто як розроблення та прийняття управлінських рішень менеджерами в різних сферах господарської діяльності може вплинути на рівень безпеки підприємства як системи та його частин. Існує і зворотній зв'язок – для оцінки рівня безпеки, контролю його відповідності встановленим параметрам, прийняттю рішень суб'єктами безпеки для реалізації захисних заходів потрібне інформаційне забезпечення, основою якого має бути

інформація у розрізі функціональних сфер. Тісний взаємозв'язок між усіма функціональними складовими підприємства, зокрема безпекою, відповідає класичному трактуванню підприємства як системи та одній з її основних властивостей – цілісності.

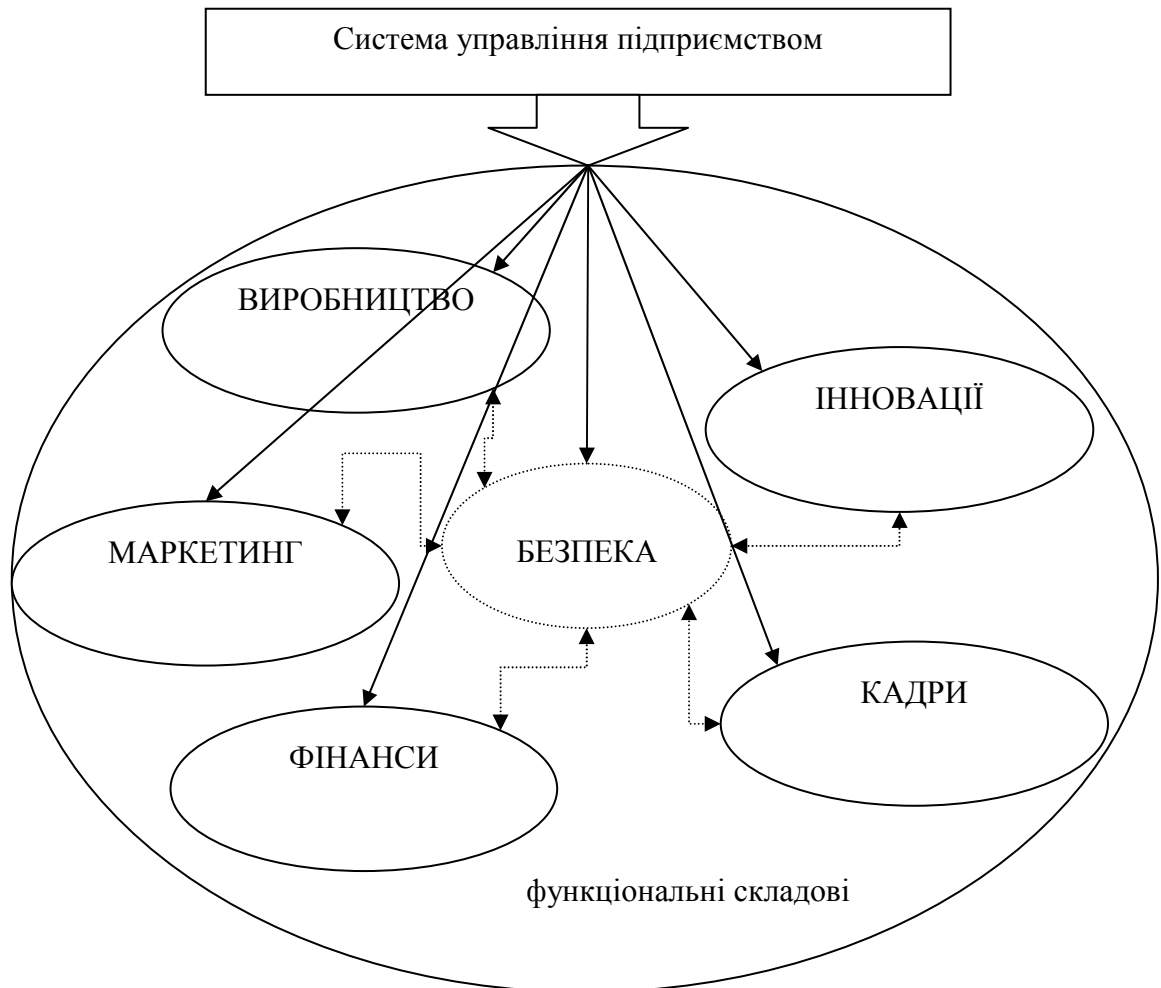


Рис. 1.9. Функціональна структура системи управління підприємством, сформовано на основі [129, с. 46; 271, с. 95], виділено авторський підхід

В умовах складно прогнозованої зміни зовнішнього середовища існування підприємства як системи залежить від ефективності дій та функціонування системи управління безпековою діяльністю, зокрема оперативності дій внутрішніх та зовнішніх суб'єктів безпеки, на чому наголошувалось у попередньому підрозділі. Окрім цього, потрібно зазначити, що в системі управління безпековою діяльністю суб'єктами та одним із

найважливіших об'єктів безпеки є персонал, що суттєво ускладнює функціонування такої системи.

Сучасна система управління безпековою діяльністю має бути спрямована на постійну адаптацію до зміни умов функціонування підприємства як через вплив зовнішнього середовища, так і коригування мети та цілей діяльності самого підприємства. Система управління має бути гнучкою, забезпечувати необхідний рівень безпеки відповідно до наявних ресурсів та визначених завдань, тобто постійно перебувати у стані пошуку реалізації найоптимальніших захисних заходів.

Система управління безпековою діяльністю включає такі елементи: функції управління, методи управління, організаційну структуру управління, суб'єкти безпеки, управлінські рішення, об'єкти безпеки, ресурси, зокрема фінансові, матеріальні, інформаційні, технічні засоби.

Ознайомлення з науковою літературою [226, с. 33; 267, с. 95; 30; 110, с. 40] дало змогу встановити, що сьогодні існують та застосовуються три моделі управління: американська, японська та маркетингова. Суть американської полягає у тому, що підприємство трактується як замкнута система; пріоритетами визначено розвиток техніки та автоматизацію процесу управління; людському фактору не приділяється належна увага. Японська модель передбачає максимальну увагу працівнику з його стимулювання до відданої праці; пожиттєвий найм з можливістю кар'єрного зростання; інтенсивна взаємодія керівника зі своїми підлеглими як на робочому місці, так і за неформальних обставин. Суть маркетингової моделі полягає у сприйнятті підприємства як відкритої системи, коли основна увага зосереджена на задоволенні потреб споживача з максимально швидкою адаптацією підприємства, зокрема його системи управління до зміни ситуації на ринку. Зважаючи на сформоване у підрозділі 1.1 трактування безпекової діяльності, серед коротко охарактеризованих трьох моделей найдоцільнішою є японська, адже лояльність та прихильність персоналу до спільного досягнення цілей підприємства можуть позитивно вплинути на ефективність



дій суб'єктів безпеки, до складу яких належать не лише спеціалізовані підрозділи та відповідальні працівники, але й увесь персонал.

Управління безпековою діяльністю — це діяльність, яка передбачає розроблення та реалізацію управлінських рішень, спрямованих на формування безпечних умов функціонування підприємства для його ефективного функціонування та розвитку, відтак нами визначено основні пріоритети системи управління БДП (рис. 1.10):



Рис. 1.10. Пріоритети системи управління БДП, *розроблено автором*

Для забезпечення безпеки підприємства на належному для ефективного функціонування та розвитку рівні реалізуються такі функції управління:

– планування – полягає у розробленні стратегії і тактики досягнення цілей та виконання завдань, створенні програми, складанні планів і графіків реалізації захисних заходів як загалом по підприємству, так і стосовно окремих об'єктів безпеки;

– організація – уможливорює практичну реалізацію планів і програм, зокрема шляхом взаємоузгодженої дії внутрішніх та зовнішніх суб'єктів безпеки, раціонального використання наявних ресурсів;

– мотивація – сприяє використанню мотиваційних регуляторів активності працівників підприємства як суб'єктів безпеки;

– контроль – полягає у перевірці фактичного рівня безпеки після реалізації управлінських рішень суб'єктами безпеки; передбачає визначення рекомендованих значень кількісних та якісних показників, що характеризують рівень безпеки об'єктів безпеки; уможливорює реалізацію коригуючи рішення для досягнення мети відповідно до зміни зовнішнього середовища.

Процес управління безпековою діяльністю передбачає здійснення таких дій:

– оцінка рівня безпеки підприємства загалом та об'єктів безпеки зокрема;

– оцінка агресивності впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства;

– визначення й ідентифікація внутрішніх та зовнішніх викликів, ризиків та загроз;

– розроблення концепції та стратегії управління БДП;

– реалізація стратегії із конкретизацією у вигляді тактичних заходів та оперативних дій суб'єктів безпеки.

Система управління безпековою діяльністю являє собою багатофункціональну систему, яка згідно з класичним трактуванням терміна «система», складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, що утворює певну цілісність. Структура системи безпекової діяльності утворюють структурні елементи, виконання яких забезпечує ефективну реалізацію управлінських рішень в окремій сфері діяльності. Окремий елемент системи може розглядатися як система нижчого порядку (рис. 1.11).

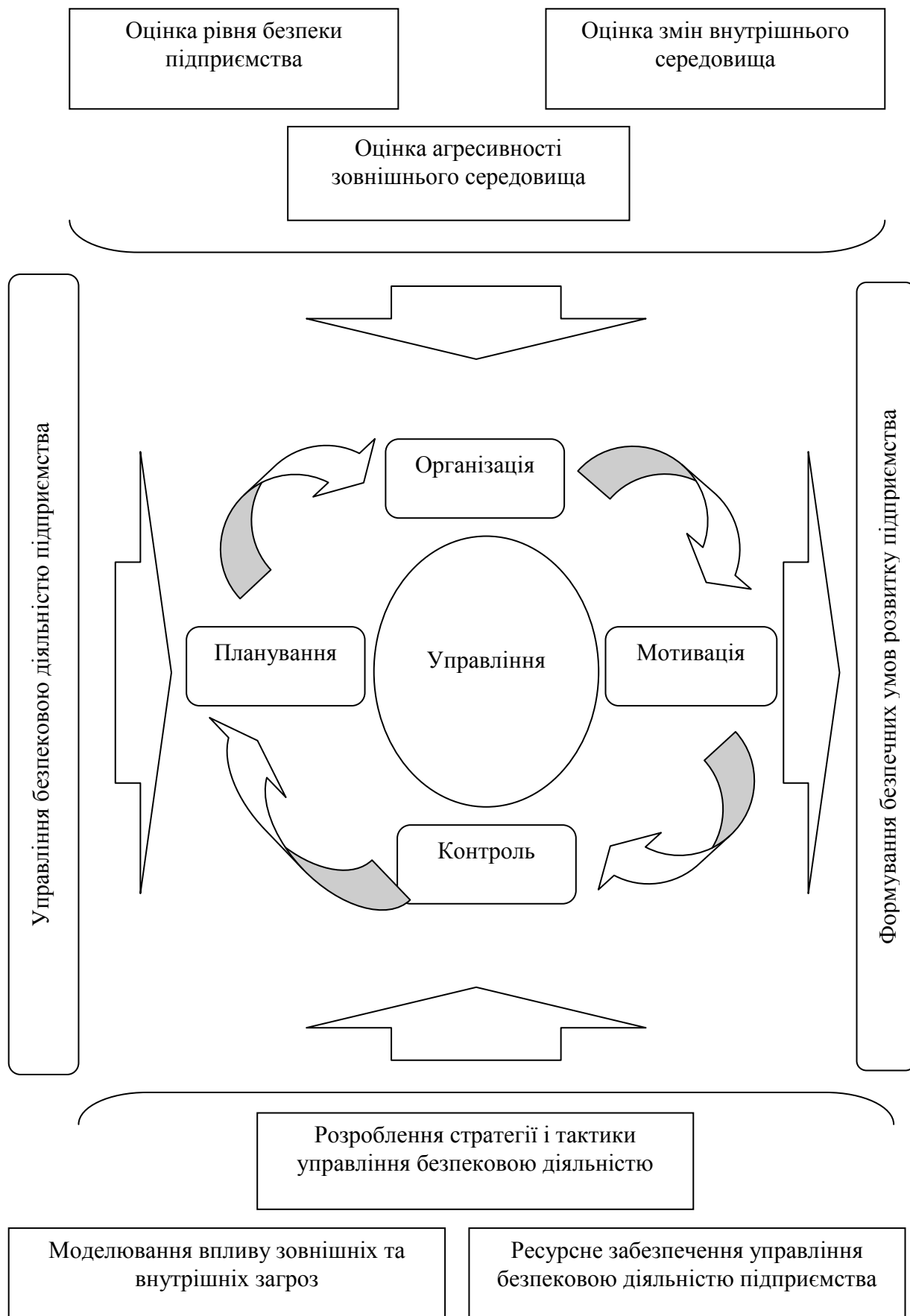


Рис. 1.11. Система управління БДП, розроблено автором

Формування та функціонування системи управління безпековою діяльністю в умовах ПП передбачає послідовне виконання наступних основних етапів, які нами в графічному вигляді представлена на рис. 1.12.

Вважаємо за доцільне підкреслити, що коригування, тобто адаптація системи стосується всіх частин, тобто суб'єктів та об'єктів безпеки. Окрім цього, зважаючи на доведене вище місце системи управління безпековою діяльністю в системі управління підприємством, адаптація може бути спричинена змінами в інших функціональних підсистемах і системи вищого порядку загалом.

Інший важливий момент – взаємозв'язок системи управління безпековою діяльністю із системою ЕБП (рис. 1.12) докладніше розглядатиметься у наступному підрозділі, відповідно до того, що на сучасному етапі в науковій літературі безпековий аспект фінансово-господарської діяльності найбільшою мірою пов'язаний саме із забезпеченням економічної безпеки. Водночас вважаємо за доцільне зазначити, що новітні наукові дослідження у сфері забезпечення безпеки підприємств, зокрема наукових працях Л. Волощук [45, с. 336], М. Бегея [22, с. 116], О. Ілляшенко [106, с. 168] та інших не лише актуалізують безпекоорієнтоване управління підприємством, але й визначають місце системи економічної безпеки як підсистеми в системі управління, в нашому трактуванні – у системі управління БДП. Тобто, відповідно до змісту рис. 1.12, формування системи управління безпековою діяльністю передбачає створення умови для побудови системи економічної безпеки як системи нижчого порядку.

Саме система управління безпековою діяльністю забезпечує взаємозв'язок системи економічної безпеки з усіма функціональними складовими та виводить проблему гарантування безпеки підприємства із другорядної у першочергову, без вирішення якої в ринкових умовах жодний суб'єкт господарювання не може існувати.

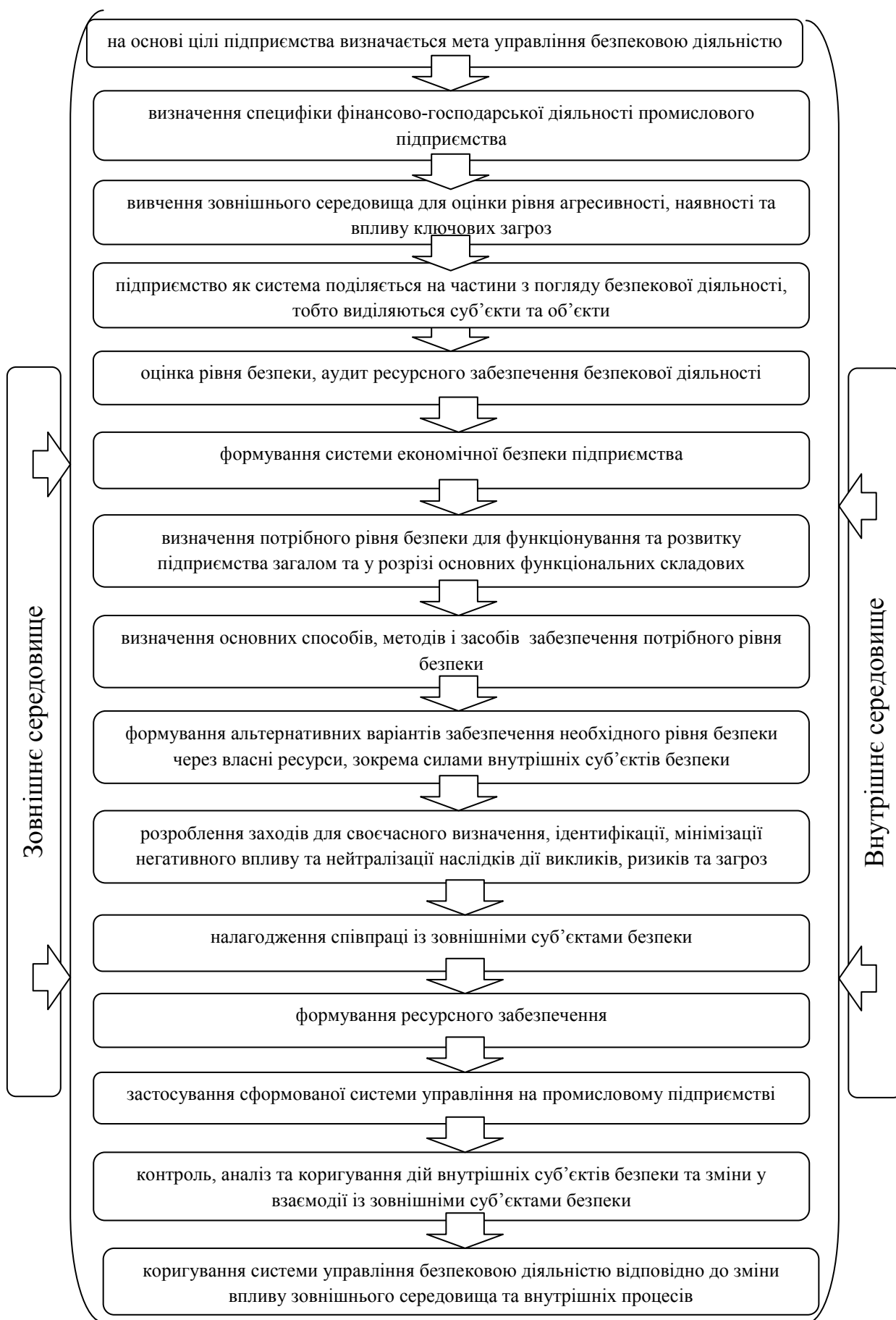


Рис. 1.12. Формування та функціонування системи управління безпековою діяльністю ПП, розроблено автором

Управління безпековою діяльністю ПП характеризується такими ключовими параметрами:

- здійснюється на різних рівнях управління;
- спрямовується на різних рівнях на різні об'єкти;
- розпочинається з моменту заснування підприємства, актуальне на всіх етапах життєвого циклу та завершується при ліквідації суб'єкта господарювання;
- передбачає захист від негативної дії зовнішнього середовища, але й потребує співпраці із зовнішніми суб'єктами безпеки для збереження підприємства як соціально-економічної системи.

Основними критеріями оцінки ефективності формування системи управління БДП мають бути:

- мінімізація можливих втрат від реалізації внутрішніх і зовнішніх загроз;
- оптимальність організаційної структури системи безпеки, що передбачає залучення та мотивацію всіх працівників підприємства;
- ефективна взаємодія із зовнішніми суб'єктами безпеки;
- захищеність усіх об'єктів безпеки;
- використання додаткових ринкових можливостей через проведення конкурентної розвідки зовнішнього середовища та виявлення внутрішніх резервів;
- оптимізація витрат на формування та функціонування системи безпеки при виконанні всіх поставлених завдань.

Формування системи управління безпековою діяльністю ПП – це складний, багатоетапний процес, початком якого є заснування підприємства, а завершенням — його ліквідація, що потребує уваги з боку власників та керівного складу підприємства як до такого, від якого залежить можливість досягнення місії та виконання цілей через формування безпечних умов розвитку.

Розглянуті та обґрунтовані методичні засади, ґрунтуючись на визначеній сутності безпекової діяльності як такої, що уможливорює існування та розвиток кожної соціально-економічної системи, обумовлюють передумови, можливості, етапи та необхідне ресурсне забезпечення створення системи управління безпековою діяльністю як складової системи управління підприємством.

### **1.3. Концептуальні основи управління безпековою діяльністю підприємства**

Складні умови ведення бізнесу для вітчизняних підприємств актуалізують акцентування максимальної уваги на проблемі забезпечення безпеки бізнесу. Як зазначалося у попередніх підрозділах дисертаційної роботи, безпекова діяльність має бути науково-організованою, адже, на відміну від використання лише набутого досвіду, уможливорює раціональніше використання наявних ресурсів для досягнення поставлених завдань, здійснення планування та реалізації сукупності захисних заходів із відповідним коригуванням не лише стратегії забезпечення безпеки, але й стратегії розвитку підприємства. Відтак, в основі безпекової діяльності вітчизняних підприємств має міститися концепція, розроблена на перших етапах започаткування бізнесу. Зважаючи, що проблема безпеки є не менш важливою за організаційні чи технологічні питання, розроблення, виконання та внесення необхідних змін у концепцію управління безпековою діяльністю має бути актуальним на всіх етапах життєвого циклу підприємства.

Коротко зазначимо, що у Тлумачному словнику сучасної української мови подається таке визначення терміна «концепція»: «...система поглядів на те чи інше явище» [263, с. 326]. Своєю чергою О. Грунін та С. Грунін додають до зазначеного трактування ще й таке: «...2) спосіб розуміння, тлумачення якихось явищ, основоположна ідея теорії, загальний її задум»

[60, с. 12]. Отож можна стверджувати, що концепція управління безпековою діяльністю формується в умовах певного підприємства, відповідно до фактичних умов діяльності, тобто агресивності зовнішнього середовища, наявних ресурсів для реалізації захисних заходів, завдань щодо досягнення інтересів шляхом їх узгодження у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Одночасно із наявністю суттєвих відмінностей, зростає актуальність розроблення теоретичного підходу до формування концепції управління безпековою діяльністю як орієнтира, що із внесенням певних змін може бути використаний в умовах будь-яких підприємств, зокрема і промислових.

Докладний аналіз наукового доробку вітчизняних науковців дав змогу дійти висновку, що питанню розроблення концепції управління безпековою діяльністю приділяється недостатня увага. Вважаємо за доцільне виокремити напрацювання В. Ортинського, І. Керницького, З. Живко та інших [81, с. 133], які розробили структуру концепції безпеки підприємства. Відповідно до результатів роботи цих науковців, слід зазначити, що при визначенні концептуальних основ управління безпековою діяльністю доцільно дотримуватися таких базових позицій:

- узгодженість концепції управління безпековою діяльністю із місією та цілями розвитку підприємства;
- характеристики умов господарської діяльності, врахування специфіки об'єктів та суб'єктів безпеки;
- визначення орієнтирів для забезпечення безпеки, необхідної для ефективного функціонування та розвитку підприємства;
- формування ресурсного забезпечення для досягнення потрібного рівня безпеки;
- визначення критеріїв реалізації та коригування концепції.

Сформований перелік позицій міститься в основі визначених концептуальних основ управління безпековою діяльністю будь-якого підприємства, яку в графічному вигляді подано на рис. 1.13.



Мета управління безпековою діяльністю, як наведено на рис. 1.13, має формуватися в межах законодавчого поля функціонування підприємств в Україні, а також узгоджуватись із положеннями стратегії розвитку підприємства. В умовах кожного окремого підприємства мета може певним чином різнитися, але ключовим, як було обґрунтовано у попередніх підрозділах, є реалізація взаємопов'язаних заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків та протидію негативному впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, тобто захист бізнесу як основа для його розвитку.

Безпекова діяльність не може здійснюватися без попереднього докладного вивчення ситуації, в якій функціонуватиме, чи функціонує, підприємство. Йдеться про ідентифікацію внутрішніх та зовнішніх ризиків і загроз, на мінімізацію та протидію яким буде орієнтована безпекова діяльність. Чіткість виконання цього етапу визначає як організаційну структуру суб'єктів безпеки, так і потребу в ресурсах, тобто фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних. Окрім цього, саме визначення рівня впливу ключових загроз може стати основою для формування комбінаційного варіанта організації безпекової діяльності, тобто розподіл сфер відповідальності між внутрішніми та зовнішніми суб'єктами безпеки. Важливо зауважити, що йдеться не лише про визначення рівня негативного впливу на певну дату, або ж за певних обставин, а прогнозування зміни рівня безпеки під дією ризиків та загроз у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Стратегія безпекової діяльності, відповідно до найбільш загального трактування терміна «стратегія» як формування плану досягнення встановлених цілей шляхом координування та використання наявних ресурсів, у нашому трактуванні передбачає розроблення планів досягнення та підтримання необхідного для розвитку рівня безпеки відповідно до агресивності зовнішнього середовища функціонування та зміни господарської

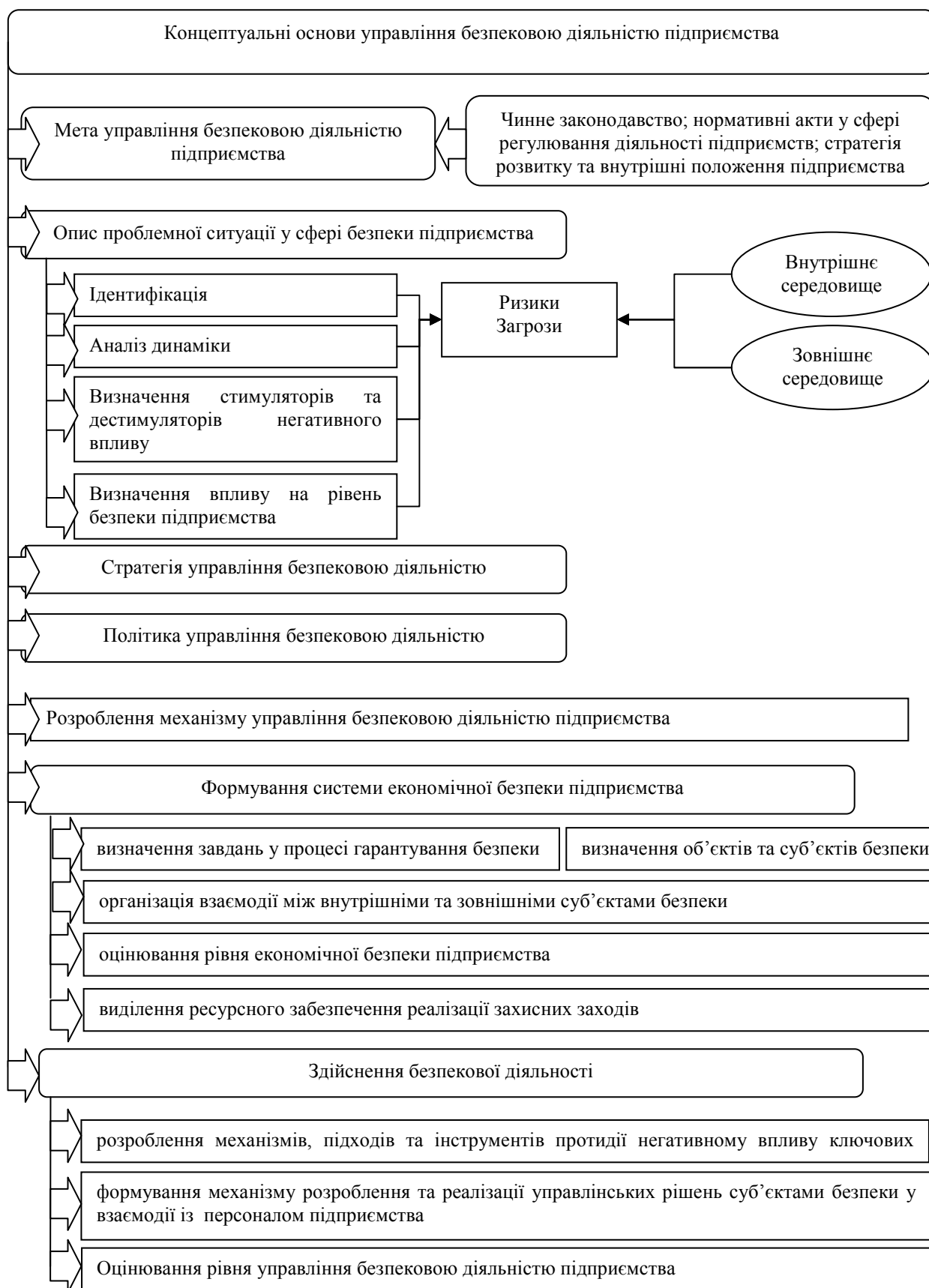


Рис. 1.13. Концептуальні основи управління БДП,  
розроблено автором

діяльності підприємства, наявності ресурсів та можливості співпраці із зовнішніми суб'єктами безпеки. Тобто стратегія безпекової діяльності ґрунтується на вивченні ситуації на підприємстві та у середовищі функціонування. Важливим аспектом є узгодження дій, налагодження співпраці із місцевими органами влади, представниками громадських організацій, релігійних громад та правоохоронних органів тощо, які виконуючи роль зовнішніх суб'єктів безпеки уможливають як протидію ризикам та загрозам, так і забезпечують узгодження інтересів між підприємством та зовнішніми й внутрішніми агентами.

У нашому трактуванні політика безпекової діяльності визначає напрям, інтенсивність та координацію дій суб'єктів безпеки через розроблення норм, нормативів, обмежень, рекомендацій щодо забезпечення та підтримку необхідного рівня безпеки підприємства. Політика безпекової діяльності визначається безпековим потенціалом, увагу якому було приділено у підрозділі 1.1. Ця теза ґрунтується на тих фактах, що відповідно до наявних на підприємстві складових безпекового потенціалу (персонал, класифікований за функціями у процесі забезпечення безпеки підприємства; матеріально-технічні та фінансові ресурси; організаційний клімат тощо), ступеню агресивності середовища функціонування та прогнозованих змінах у господарській діяльності мають бути встановлені орієнтири у діях внутрішніх суб'єктів безпеки, обґрунтовані моменти взаємодії із зовнішніми суб'єктами для досягнення мети БДП. Важливо зауважити, що політика безпекової діяльності має бути гнучкою, тобто систематично переглядатися відповідно до отриманих результатів безпекової діяльності. Наприклад, якщо результати силової охорони території підприємства, що організовано за рахунок працівників власної служби безпеки, не зменшили втрат від крадіжок майна, або ж їх величина не відповідає встановленим нормам, то доцільно розглянути інший варіант – підписання угоди з приватною охоронною структурою, передавши відповідальність за цю ділянку роботи,

попередньо розрахувавши витрати та сформувавши та уточнити очікуваний результат.

Наступним елементом сформованих концептуальних основ управління БДП нами визначено формування системи ЕБП, але його розглянути без попереднього дослідження сутності термінів «економічна безпека підприємства» та «система економічної безпеки підприємства» є неможливим.

Термін «економічна безпека підприємства» почав застосуватись як підприємцями, так і науковцями на початку 90-х рр., коли суб'єкти господарювання, отримавши економічну свободу зіштовхнулися з рядом нових для них проблем: конкуренцією, тиском кримінальних структур та протизаконними діями нечесних чиновників, інфляційними процесами, банкрутством тощо. В умовах планової економіки держава брала на себе повноваження як розподіляти ресурси, визначати асортимент продукції та використовувати результати діяльності всіх підприємств, так і забезпечувати захист майна підприємств – державної власності. У процесі переходу до моделі ринкової економіки були сформовані умови виникнення та розвитку підприємств різних форм власності, забезпечено рівні умови ведення бізнесу та зовнішньоекономічної діяльності, але саме цим і був обмежений захист, тобто дії державних органів. Відтак, проблема забезпечення економічної безпеки стала актуальною, але розуміння її суті змінювалося відповідно із розвитком національної економіки та підприємства як її первинної ланки. Можна виокремити кілька ключових етапів, які ознаменувалися наявністю відмінних ключових підходів до трактування зазначеного терміна. Перехід до чергового етапу найбільшого мірою зумовлено змінами умов господарської діяльності вітчизняних підприємств. Спроби використати іноземний досвід не мали успіху внаслідок суттєвих відмінностей у розвитку національної економіки України та економічно розвинутих країнах. Можна стверджувати, що в українських реаліях проблематика безпекової діяльності виникала в колі практиків, а розвитку набувала в дискусіях науковців.

Перший етап, який можна окреслити 1990–1995 рр., характеризується трактуванням ЕБП як діями щодо захисту його майна та наявних ресурсів. Йшлося про два найважливіші аспекти, які полягали в організації фізичного захисту та захисту комерційної таємниці. Яскравою ілюстрацією можуть бути наукові публікації цього етапу, зокрема авторства В. Алексеєнко та Б. Сокольського під назвою «Система защиты коммерческих объектов» [3, с. 58], В. Белова та А. Полянского – «Правовая охрана конфиденциальности коммерческой тайны» [23, с. 11], В. Деружинского та В. Деружинского – «Основы коммерческой тайны: Практическое пособие для предпринимателя» [66, с. 60] та інших. В основі трактування економічного безпеки підприємства цього періоду міститься розуміння діяльності підприємства в плановій економіці, адже не розглядалися загрози, спричинені нечесною конкуренцією чи нестабільністю законодавчого поля, плинністю висококваліфікованих працівників чи низькою якістю продукції тощо, а увага концентрувалася на збереженні майна.

Наступні п'ять років, тобто 1995–2000 рр., були пов'язані із трактуванням підприємства як відкритої соціально-економічної системи, існування якої можливе через реалізацію захисних заходів у сфері економічної безпеки. Середовище функціонування (конкуренти, постачальники, місцеві органи влади, громада та ін.) впливає на кожне підприємство, як і воно на це середовище. Негативному впливу, який виражається у виникненні та дії ризиків і загроз, потрібно протидіяти або є реалізовувати адаптаційні заходи. Саме одним із завдань ЕБП стало визначення та ідентифікація зовнішніх та внутрішніх ризиків і загроз, ступеня їх впливу, розроблення та реалізація суб'єктами безпеки захисних заходів. Коротко окреслені аспекти належно висвітлені у кількох фундаментальних для цього періоду наукових працях авторства Д. Ковалева та Т. Сухорукової – «Экономическая безопасность предприятия» [126, с. 49], А. Сосніна та П. Пригунова – «Менеджмент безопасности предпринимательства» [247, с. 117], Е. Нізенко – «Обеспечение безопасности предпринимательской

деятельности» [190, с. 72] та інших. Слід зауважити, що перелічені праці актуальні і сьогодні, адже в сучасних підходах, на характеристиці яких ми зупинимося надалі, підприємство, насамперед, розглядається як відкрита соціально-економічна система, існування та розвиток якої залежить від рівня безпеки.

Третій етап – 2000–2008 рр., який можна визначити як «докризовий», що характеризувався високими темпами зростання національної економіки, також спричинився до зміни трактування терміна «економічна безпека підприємства». У цей період, одночасно із попередніми поглядами, ЕБП почала тісно пов'язувати із ефективністю використання наявних ресурсів. Тобто в наукових працях О. Бандурки, В. Духова, К. Петрова й І. Червякова – «Основи економічної безпеки» [202, с. 117], Г. Козаченко, В. Пономарьова й О. Ляшенко – «Економічна безпека підприємства: сутність та механізми забезпечення» [129, с. 114] та Д. Ковалева й Т. Сухорукової – «Экономическая безопасность предприятия» [126, с. 50] обґрунтовуються теоретичні положення, що завдяки ефективному використанню ресурсів можна забезпечити досягнення інтересів та протидіяти ключовим внутрішнім та зовнішнім загрозам. Цей підхід отримав назву «ресурсно-функціональний» та не втратив актуальності до сьогодні.

Причини виникнення та тривалість наступного періоду стали наслідком економічних процесів у національній економіці, які відбулися у 2008–2013 рр., тобто після фінансової кризи і перед політичною. Подальше зростання інтересу до проблеми забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств уможливило розширення поглядів щодо її трактування. Серед значної кількості публікацій суттєво відрізнялися праці науковців Львівського державного університету внутрішніх справ, зокрема В. Франчука – «Особливості організації системи економічної безпеки акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки» [298, с. 166] та З. Живко – «Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління» [92, с. 73], в яких автори акцентували увагу на

важливості формування в умовах кожного суб'єкта господарювання системи ЕБП. Актуальними стали підходи щодо формування стратегії забезпечення економічної безпеки, узгодженості дій суб'єктів безпеки з іншими працівниками підприємств, удосконалення методик оцінки рівня економічної безпеки, приділення уваги функціональним складовим економічної безпеки, зокрема фінансовій та кадровій.

Поточний етап, початок якого визначається 2013 р., спричинений не лише політичною кризою, але більшою мірою початком військових дій на території України, які надалі суттєво вплинули на економічну діяльність вітчизняних підприємств, зокрема тих, які мали економічні зв'язки із Російською Федерацією. Політична та соціальна напруженість, військові дії актуалізували дослідження в межах проблеми забезпечення ЕБП таких проблем як безпека зовнішньоекономічної діяльності, надійність контрагентів, ідентифікація, мінімізація та протидія ризикам та загрозам при виході на нові ринки збуту тощо.

Підводячи певні підсумки, вважаємо за доцільне ще раз зазначити, що на трактування терміна «економічна діяльність підприємства», як і на суть безпекової діяльності, суттєво вплинули трансформаційні процеси в національній економіці. Стверджувати, що поточний етап є завершальним, або ж таким, що вказує на зменшення інтересу до проблеми управління безпековою діяльністю є помилковим. Кількість наукових конференцій, семінарів, публікацій не зменшується, а ключовим стимулом залишаються поточні проблеми підприємців, які потрібно вирішувати насамперед консолідовано на теоретичному рівні. Ілюстрацією висловленої тези можуть бути результати ретельного дослідження наукового доробку щодо трактування терміна «економічна безпека підприємства», які застосовуються сьогодні (табл. 1.1; Додаток В, табл. В.1).

Якщо коротко розглянути сутність кожного підходу, то перший із визначених – «ресурсно-функціональний», нами уже згадувався як такий, що має певну історію існування.

Таблиця 1.1

**Підходи до трактування терміна «економічна безпека підприємства»,  
сформовано автором на основі [джерела з табл. В.1]**

Підхід	Сутність	Суттєві відмінності	Автори
1	2	3	4
Ресурсно-функціональний	Основу забезпечення необхідного рівня безпеки підприємства як соціально-економічної системи вбачають ефективне використання наявних ресурсів	Ефективність використання ресурсів як основа унеможливлення виникнення та негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз	О. Ареф'єва та Т. Кузьменко, І. Бланк, О. Грунін та С. Грунін, С. Ілляшенко, В. Кириленко, А. Кирієнко, В. Мак-Мак, Л. Мельник, Е. Олейников, С. Покропивний, В. Сенгалова
Захисний	Забезпечення безпеки підприємства полягає в організації та здійсненні захисних заходів. Захисту підлягають як ресурси, потенціал, так й інтереси. Негативний вплив може бути спричинений ризиками та загрозами	Підприємство має бути захищеним від негативної дії зовнішнього середовища та неконтрольованих внутрішніх змін	М. Бендіков та Е. Хрустальов, Т. Васильці, А. Іванов та В. Шликов, Д. Ковальов та Т. Сухорукова, Г. Козаченко, В. Пономарьов та О. Ляшенко, А. Колосов, О. Новікова, В. Ортинський, І. Керницький, З. Живко та ін. Л. Шемаєва
Стійкісний	Полягає в трактуванні підприємства як соціально-економічної системи, існування якої залежить від її стійкості, тобто здатності протидіяти негативному впливу середовища функціонування	Безпека підприємства визначається стійкістю як основою для розвитку, досягнення інтересів	Є. Воробйов, Г. Клейнер, С. Дубецька. З. Живко, Н. Подлужна, Т. Соколенко, В. Франчук, Н. Яценко та С. Михайлюк



продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Дієвий	Зважаючи на високу динамічність середовища функціонування забезпечення безпеки підприємства полягає у здійсненні комплексу заходів, спрямованих на підвищення стійкості і протидію дестабілізуючим факторам	Досягнення інтересів та збереження підприємства як системи можливе лише за результатами активних дій для протидії або ж адаптації до змін середовища функціонування	Т. Ганущак, В. Забродський, Н. Капустін, О. Рудницька, І. Шевченко, В. Ярочкін

Сформований, у період певного економічного зростання в нашій країні, підхід відображає прагнення вищого менеджменту отримати надприбутки за результатами господарської діяльності і передусім через ефективніше використання наявних ресурсів. Можна вважати, що ототожнення ефективності використання ресурсів та процес забезпечення безпеки підприємства є частково хибним. Тобто на нашу думку, дії суб'єктів безпеки мають бути спрямовані на ефективніше використання ресурсів, адже це дає змогу зменшити величину можливих втрат та забезпечити досягнення інтересів. Безпекова діяльність, як зазначалось у попередніх підрозділах, має формувати підґрунтя для розвитку підприємства.

Другий підхід – «захисний», можна вважати більш сучасним варіантом перших уявлень про суть ЕБП. Основний акцент ставиться на необхідності захистити підприємство як систему від зовнішніх та внутрішніх ризиків та загроз. З таким підходом можна погодитися також лише частково, адже захист має передбачати, за певних умов, і зміну самого підприємства, тобто його адаптацію, якщо протидіяти загрозам, зокрема зовнішнім – неможливо. Тобто, на нашу думку, захист має бути гнучким і передбачати вибір найоптимальнішого варіанта досягнення інтересів.

Третій підхід – «стійкісний», визначає потребу забезпечення «стійкості», «сталості», «стабільності», «рівноваги» тощо підприємства як соціально-економічної системи. Зважаючи на сутність підприємства та умови ведення бізнесу, в нашій країні такий підхід можна вважати найбільш прийнятним, адже зважаючи на кількість банкрутств, збереження господарської діяльності на певному рівні вже вважається успіхом. Вважаємо за доцільне процитувати визначення, подане В. Франчуком «...стан корпоративної системи в межах граничних значень і потенційну її здатність протидіяти загрозам чи небезпеці для захисту корпоративних економічних інтересів та прав, а також забезпечення цілісності системи та її розвитку» [298, с. 262], в якому автор вказує на потребу визначення «граничних значень» як орієнтирів для БДП.

Четвертий підхід – «дієвий», визначає потребу не лише зосередження уваги на реалізації суто захисних заходів суб'єктами безпеки, а систематичне вдосконалення як системи безпеки, так і підприємства загалом. Такий підхід вмотивований потребою максимально швидкої адаптації до умов ведення бізнесу, пошуку оптимальних варіантів функціонування та виживання.

Кожен із вище розглянутих підходів характеризується як позитивними сторонами, так і певними недоліками, але в сукупності вони уможливають формування таких методичних засад здійснення безпекової діяльності, які є найдоцільнішими в умовах певного підприємства.

Концептуальні основи управління безпековою діяльністю, як зазначалося вище, передбачають формування системи ЕБП. Відтак, коротко розглянемо сутність терміна «система економічної безпеки підприємства». Насамперед зауважимо, що тут застосовується системний підхід, тобто, як було обґрунтовано у підрозділі 1.2, система економічної безпеки є системою нижчого порядку у складі системи управління безпековою діяльністю. Для системи економічної безпеки характерні всі властивості системи, які були вже докладено розглянуті, тобто складається з певної кількості взаємопов'язаних елементів. Щодо трактування самого поняття «система економічної безпеки підприємства», то в науковій літературі присутні доволі

схожі думки. Так, у більшості визначень в основі міститься твердження, що йдеться про «...обмежену безліч взаємозалежних елементів, що забезпечують безпеку підприємства і досягнення ним цілей бізнесу» [73, с. 69; 82, с. 122]. відмінність полягає лише в наповненні системи, тобто елементах, які виділяються. Так, наприклад, В. Ярочкін такими елементами вважає «...спеціальні органи, служби, засоби, методи...» [322, с. 58], І. Лубенець визначає «...організаційно-управлінські, технологічні, технічні, профілактичні і маркетингові заходи» [159, с. 326], О. Долженков, Ж. Жуковська, О. Головченко та інші виокремлюють «...заходи організаційно-правового характеру...» [204, с. 44]. Вважаємо за доцільне погодитись із думкою Л. Шемаєвої, яка вказує на потребу поєднання зусиль зовнішньої та внутрішньої безпеки, тобто в її трактуванні система ЕБП являє собою «...організована сукупність взаємопов'язаних елементів зовнішньої та внутрішньої безпеки суб'єктів господарювання, таких як: спеціальні органи та служби, об'єкти, наукові підходи, нормативно-правова база, політика, стратегія, концепція, принципи, функції, завдання, методи та засоби, що спрямовані на забезпечення реалізації стратегічних і тактичних інтересів суб'єкта господарювання, а також захист цих інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз» [83, с. 21]. Зважаючи на непередбачувану та швидко змінювану умов господарської діяльності для вітчизняних підприємств, саме співпраця внутрішніх та зовнішніх суб'єктів уможливорює своєчасне розпізнавання та протидію ключовим ризикам та загрозам. Серед визначень досліджуваного терміна наявні і такі, які повною мірою відповідають класичному трактуванню системи. Такої думки дотримується зокрема З. Якубович – «...складається із таких основних елементів: вхід системи, суб'єкти системи, мету, цілі, завдання, принципи та інструменти» [320, с. 84].

Підводячи певні проміжні підсумки, доцільно зауважити, що система ЕБП має формуватись відповідно до класичного розуміння «системи» та бути:

- максимально пристосованою до специфіки функціонування певного підприємства;
- достатньо гнучкою для адаптації до змін у господарській діяльності й впливу зовнішнього середовища;
- інтегрованою в систему управління підприємством та взаємопов'язаною із функціонуванням усіх структурних підрозділів;
- комплексно, тобто поєднувати в собі необхідні для забезпечення безпеки підприємства елементи;
- ефективною, витрати на формування та функціонування не мають перевищувати ефект у вигляді зменшення можливих втрат та поліпшення всіх показників діяльності підприємства;
- дієвою, тобто здатною виконувати завдання, які ставляться перед нею.

Одночасно із переліченими ознаками, вважаємо за доцільне виокремити і ряд специфічних:

- здатність швидко реагувати на вплив зовнішнього середовища та внутрішні зміни, зокрема такі, що можуть негативно вплинути на рівень безпеки підприємства;
- адаптивність, тобто здатність змінювати свою структуру, коригувати принципи, функції, методи, змінювати засоби та необхідні обсяги забезпечення відповідно до політики безпекової діяльності;
- здатність ефективно використовувати всі ресурси підприємства, зокрема працівників для реалізації певних захисних заходів у процесі здійснення безпекової діяльності.

Методика формування системи ЕБП характеризується наявністю кількох ключових етапів, які пов'язані з вивченням специфіки бізнесу, що дає змогу адаптувати наявні методичні розробки до специфіки певного суб'єкта господарювання; якщо підприємство існує впродовж певного періоду часу – дослідження ключових моментів, що відзначилися суттєвим зменшенням

рівня безпеки для уточнення завдань для суб'єктів безпеки; аудит наявних на підприємстві ресурсів, які можуть бути задіяні для здійснення безпекової діяльності; створенням нової моделі системи ЕБП або ж удосконаленням наявної із урахуванням специфіки господарської діяльності підприємства та рівня агресивності середовища функціонування. Специфіка діяльності підприємства суттєво впливає на процес формування такої системи відтак нами розроблено модель системи ЕБП, яка є усередненою та типовою, узгоджується з іншими складовими концепції безпекової діяльності (рис. 1.14).

Центральне місце в розробленій схемі займає механізм управління безпековою діяльністю, формування та функціонування якого нами буде зосереджена увага у підрозділі 3.1. Його зміст узгоджується із політикою безпекової діяльності та уможливорює визначення, формування та в подальшому – коригування принципів, функцій, методів, засобів та обсягів забезпечення.

У нашому розумінні до принципів, як складових системи ЕБП, що уможливають ефективне здійснення безпекової діяльності доцільно віднести:

- законності – дії суб'єктів повинні відповідати нормам чинного законодавства та внутрішнім положенням;
- безперервності – здійснення безпекової діяльності має супроводжувати всі етапи життєвого циклу підприємства, поєднувати застосування превентивних та реактивних захисних заходів;
- комплексності у вирішення питань у сфері безпеки – передбачає узгодження дій суб'єктів безпеки з усіма структурними підрозділами, використання наявних ресурсів та реалізація оптимальних рішень, які сприяють досягненню цілей діяльності підприємства;
- альтернативності дій – формування кількох варіантів управлінських рішень для досягнення поставлених завдань;

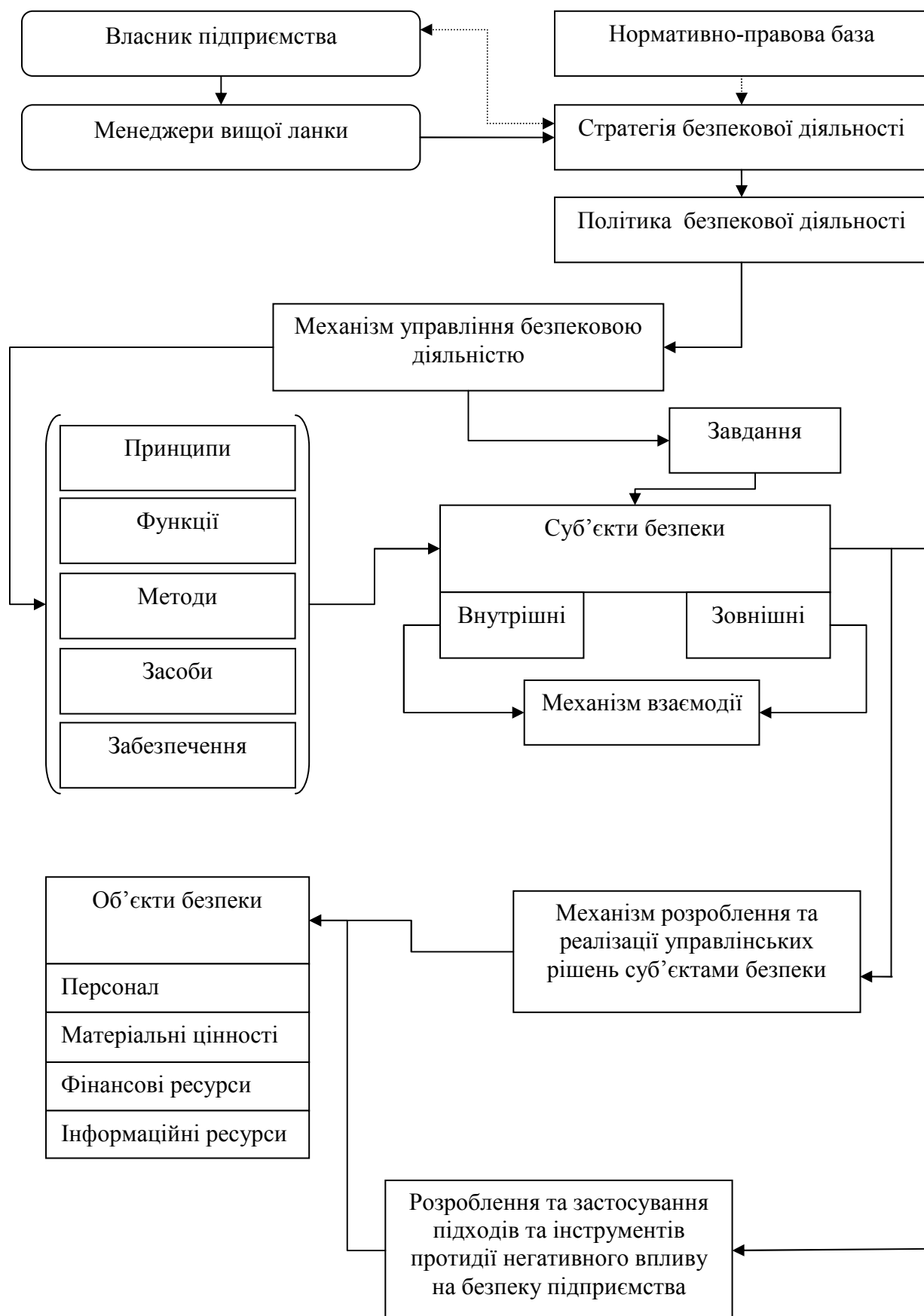


Рис. 1.14. Модель системи ЕБП, розроблено автором

– ефективності – витрати на реалізацію кожного заходу не мають бути більшими за очікувані втрати або отримані додаткові можливості.

У підрозділі 1.2 нами були визначені функції управління безпековою діяльністю, відтак вважаємо доцільним виокремити ключові функції забезпечення економічної безпеки:

– відстежування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі для встановлення переліку чинників, які найбільшою мірою впливають на рівень безпеки підприємства;

– визначення, ідентифікація та спостереження зміни впливу ключових ризиків та загроз;

– здійснення оцінювання рівня ЕБП;

– розроблення та реалізація рішень для підтримки безпеки на рівні, визначеному в політиці безпекової діяльності;

– аналіз діяльності підприємства для виявлення резервів ефективнішого використання наявних ресурсів та додаткових ринкових можливостей.

Методи, які доцільно застосовувати, можна поділити на організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Важливість застосування організаційно-адміністративних методів полягає в потребі координації діяльності всіх структурних підрозділів щодо здійснення ними господарської діяльності із урахуванням безпекового аспекту, тобто із застосуванням як наказів, розпоряджень, так і проведення погоджувальних рад та консультацій. Економічні методи можуть передбачати матеріальне та нематеріальне стимулювання не лише працівників спеціалізованих підрозділів, але й усього персоналу, до виконання певних завдань пов'язаних із безпековою діяльністю, зокрема надання неофіційної інформації, яка б вказувала на виникнення чи негативний вплив внутрішніх загроз. Зважаючи на той факт, що джерелом виникнення більшості внутрішніх загроз є працівники, то застосування соціально-психологічних методів зумовлено об'єднати персонал у прагненні захистити своє підприємство, тобто свої робочі місця.

Серед засобів, які можуть застосовуватися в БДП доцільно розрізняти: фінансові, кадрові, технічні, організаційні, інформаційні, правові. Так, фінансові засоби необхідні як для організації моніторингу за рівнем безпеки та зміни впливу середовища функціонування, так і реалізації захисних рішень. Кожне підприємство самостійно встановлює рівень фінансування безпекової діяльності, але гарантування потрібного рівня безпеки можливе лише у разі здатності суб'єктів безпеки реалізувати превентивні та реактивні захисні заходи, а не констатування фактів втрат та збитків. Кадрові засоби передбачають здійснення безпекової діяльності не лише суб'єктами безпеки, тобто працівниками спеціалізованих підрозділів, але залучення всього персоналу, відповідно до їх професійного спрямування, та забезпечення раціональності в організації захисту бізнесу. До технічних засобів належать як засоби відеоспостереження, особистого захисту, так і пожежна система, що відповідає сучасному трактуванню суті економічної безпеки. Організаційні засоби передбачають для здійснення безпекової діяльності формування спеціалізованих підрозділів із чітким визначенням функціонального призначення як то конкурентної розвідки, контррозвідки, силового захисту, фінансової безпеки тощо. До інформаційних засобів належать як такі, що забезпечують збереження та обмежений доступ до даних, які відносяться в умовах підприємствах до комерційної таємниці, так і спеціалізоване програмне забезпечення, яке уможливорює формування інформаційного забезпечення, зокрема обліково-аналітичного, необхідного для підготовки та реалізації суб'єктами безпеки управлінських рішень. Застосування правових засобів передбачає розроблення внутрішньої бази, тобто норм, нормативів, посадових обов'язків, регламентів, інструкцій тощо, які, відповідаючи нормам чинного законодавства, визначають умови та можливості здійснення безпекової діяльності на певному підприємстві.

Зважаючи на докладено розглянуті вище позиції вважаємо за доцільне перелічити елементи забезпечувальної складової: фінансове; організаційно-



економічне; кадрове; техніко-технологічне; нормативно-правове. В умовах певного підприємства зміст забезпечувальної складової може відрізнятися внаслідок суті визначених завдань та складу суб'єктів безпеки.

На нашу думку, на основі положень політики безпекової діяльності мають бути встановлені ключові завдання для суб'єктів безпеки у такій сукупності:

- збір, узагальнення, перевірка та систематизація інформації про зовнішнє середовище;
- оцінка рівня безпеки підприємства;
- прогнозування впливу зовнішніх та внутрішніх загроз;
- формування необхідного ресурсного забезпечення дій суб'єктів безпеки;
- оцінка ефективності реалізації управлінських рішень суб'єктами безпеки;
- організація контролю за ефективністю функціонування системи економічної безпеки, внесення змін для вдосконалення.

Наступним елементом системи ЕБП визначено суб'єкти безпеки, які вже традиційно поділяються на зовнішні (правоохоронні органи, приватні охоронні фірми тощо) та внутрішні (власні працівники служби безпеки та запрошені фахівці). Попри традиційний підхід до структури суб'єктів безпеки, доцільно наголосити на кількох важливих моментах:

- у складних умовах ведення бізнесу здійснення безпекової діяльності силами лише внутрішніх суб'єктів безпеки є доволі складним, а фактично неможливим. Так, рейдери можуть заручатися підтримкою корумпованих чиновників та представників різних органів виконавчої та судової влади, протидія яким може бути лише комплексною;
- взаємодія, реалізована через механізм, що розглядатиметься у наступних розділах, має бути не формальною, а реально оформленою у відповідних угодах та систематично здійснюваних консультаціях, спільних заходах та відпрацюваннях;

– погоджуємось із твердженням групи науковців Львівського державного університету внутрішніх справ у складі В. Ортинського, І. Керницького, З. Живко та ін. про доцільність виокремлення у складі внутрішніх суб'єктів безпеки груп «спеціалізовані», «напівспеціалізовані» та «неспеціалізовані» суб'єкти [81, с. 283]. Відтак, у процесі формування системи ЕБП доцільно здійснити групування персоналу відповідно до зазначених груп із внесенням необхідних змін та доповнень у посадові обов'язки кожного працівника.

Об'єкти безпеки в умовах кожного окремого підприємства визначаються індивідуально, що безпосередньо залежить від специфіки господарської діяльності. Вважаємо, що для досягнення високої ефективності безпекової діяльності доцільною є класифікація об'єктів безпеки за пріоритетністю застосування захисних заходів, тобто «дуже важливі», «важливі», «відносно важливі», «мало важливі», що дасть змогу раціональніше використовувати ресурсне забезпечення для організації захисних заходів.

Одночасно із розглянутими вище методичними аспектами в науковій літературі, наявний момент виокремлення окремих функціональних складових. Думки науковців характеризуються з одного боку одностайністю щодо доцільності виокремлення таких складових як фінансова, кадрова, техніко-технологічна, силова та інформаційна, з певними відмінностями щодо назви. Так, кадрову безпеку інколи визначають як «інтелектуально-кадрову», або ж окремо розглядають «кадрову» та «інтелектуальну». З іншого боку, зазначену сукупність доповнюють іншими складовими, зокрема О. Ареф'єва та Т. Кузьменко – «... соціальна, екологічна, політико-правова, безпека праці, ресурсна» [14, с. 38], С. Ілляшенко – «... ринкова, правова, інтерфейсна» [105, с. 14], І. Мойсеєнко та О. Марченко – «... інтерфейсна» [184, с. 205] тощо. Такий аспект докладніше стосовно ПП буде розглянуто у другому розділі праці. Водночас доцільно зауважити, що функціональна структура економічної безпеки, актуальна сьогодні для вітчизняних підприємств, переконливо доводить потребу розгляду саме

системи економічної безпеки як основи для здійснення безпекової діяльності, адже вона охоплює всі ключові аспекти та уможлиблює забезпечення потрібного рівня безпеки для підприємства як соціально-економічної системи.

Методичні засади формування та застосування механізмів, підходів та інструментів протидії негативного впливу на безпеку підприємства та механізму розроблення та реалізації управлінських рішень суб'єктів безпеки у співпраці із персоналом підприємства, як і інші позиції сформованої концепції, зокрема здійснення безпекової діяльності, будуть розглянуті в наступних розділах дисертаційної роботи.

Узагальнюючи варто ще раз зауважити, що розроблені концептуальні основи враховують, спираючись на доробок вітчизняних та закордонних науковців, специфіку господарської діяльності українських підприємств, уможлиблюють забезпечення необхідного рівня безпеки через узгоджене формування стратегії безпекової діяльності, визначення політики безпекової діяльності, побудову системи економічної безпеки та здійснення безпекової діяльності як основи досягнення місії.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

1. Досліджено історичні основи застосування терміна «безпека», що дало змогу визначити та охарактеризувати його сутність на окремих етапах розвитку людського суспільства. З моменту самоусвідомлення людина шукала захисту, формуючи основу досягнення власної безпеки через поклоніння богам, жертвоприношення, створення перших громад та формуючи основу побудови держави. У сучасному періоді в Україні наукові дослідження безпеки розпочалися лише на початку 90-х рр., що було пов'язано із потребою формування та підтримання державності нашої країни. Стимулятором формування наукових основ забезпечення безпеки

підприємств стали представники бізнесу, які отримавши можливість створювати та розвивати підприємницькі структури, зіштовхнулися з потребою формування системи їх захисту, коли держава обмежена у можливостях безпосереднього контролю та втручання в їх діяльність.

2. Розглянуто сутність базових для забезпечення безпеки підприємств таких понять як «безпека», «розвиток», «діяльність», «підприємство», що дало можливість обґрунтувати трактування БДП як діяльність підприємства у співпраці із зовнішніми суб'єктами безпеки для забезпечення власної динамічної стійкості функціонування та формування безпечних умов розвитку через захищеність від дії зовнішніх і внутрішніх загроз та мінімізацію ризиків. Доведено, що безпекова діяльність не є аналогом «операційної», «інвестиційної» чи «фінансової», вона уможлиблює їх здійснення.

3. Встановлено ключові підходи та сформовано власне розуміння таких термінів як «небезпека» (будучи результатом реалізації загроз, спричиняє зниження рівня безпеки; негативний вплив, наслідком чого може бути руйнування системи, зокрема банкрутство підприємства), «ризик» (характерний для підприємницької діяльності загалом та у процесі прийняття кожного управлінського рішення, результати реалізації якого можуть бути як позитивними або негативними, так і нейтральними), «загроза» (форма небезпеки, що виникає у зовнішньому та внутрішньому середовищі, результат реалізації якої є завжди негативним, що виражається у зменшенні величини очікуваного прибутку, втрат та отриманої реальної шкоди), що дало змогу окреслити коло цілей БДП, які загалом передбачають моніторинг рівня безпеки, мінімізацію ризиків, ідентифікацію і протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам.

4. Обґрунтовано авторське трактування безпекового потенціалу як сукупної здатності використати наявні ресурси і можливості для формування безпечних умов розвитку через зниження ризиків та протидію внутрішнім та зовнішнім загрозам. Визначено місце безпекового

потенціалу у структурі економічного потенціалу підприємства, охарактеризовано його складові та розглянуто процес формування в умовах українських підприємств, що формує необхідне теоретичне підґрунтя для їх безпечного розвитку.

5. Доведено, що за результатами трансформаційних процесів у національній економіці для українських підприємств суттєво розширилася свобода підприємницької діяльності, зокрема в частині зниження рівня державного контролю, але водночас і суттєво збільшилися загрози з боку середовища функціонування. За таких умов збереження та формування безпечних умов розвитку бізнесу залежить від здійснення управління безпековою діяльністю в умовах кожного окремого суб'єкта господарювання. Обґрунтовано, що управління безпековою діяльністю доцільно трактувати як процес планування, організації, мотивації і контролю систематичних та цілеспрямованих дій суб'єктів безпеки стосовно об'єктів безпеки для збереження підприємства як системи та формування безпечних умов розвитку для досягнення пріоритетних інтересів.

6. Визначено властивості підприємства як соціально-економічної системи, які безпосередньо пов'язані з його безпековою діяльністю (синхронність у розвитку підприємства та його безпекової діяльності; керованість системи; гармонічна взаємодія внутрішніх частин системи між собою та із зовнішнім середовищем; загальний рівень безпеки залежить від захисту кожної частини; стійкість системи в часі; взаємозамінність суб'єктів безпеки), що надалі дало можливість розробити структуру системи управління безпековою діяльністю та встановити місце системи управління безпековою діяльністю підприємства в системі управління підприємством. Доведено, що у процесі управління кожною функціональною складовою системи управління підприємством (виробництво, маркетинг, фінанси, інновації та кадри) повинен враховуватися безпековий аспект, тобто як розроблення та прийняття управлінських рішень менеджерами в різних

сферах господарської діяльності може вплинути на рівень безпеки підприємства як системи та його частин.

7. Обґрунтовано пріоритети системи управління безпековою діяльністю (тактичні й стратегічні, статичні й динамічні), розроблено структуру системи управління безпековою діяльністю як багатофункціональної системи, що складається із комплексу взаємопов'язаних елементів, що утворюють певну цілісність, розглянуто процес формування та функціонування системи управління безпековою діяльністю, визначено критерії оцінювання, що в сукупності дало можливість сформулювати необхідні методичні засади управління безпековою діяльністю як основи існування та розвитку кожного підприємства, як відкритої соціально-економічної системи у складно прогнозованих умовах функціонування.

8. З'ясовано, що сьогодні питанню розробленню концепції управління безпековою діяльністю приділяється недостатня увага. Сформовано концептуальні основи, які обґрунтовують ключові засади управління безпековою діяльністю українських підприємств, відповідно мети, що визначає здатність реалізовувати взаємопов'язані заходи, спрямовані на мінімізацію ризиків та протидію негативному впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, тобто захист бізнесу як основи для його розвитку. Визначено стратегію управління безпековою діяльністю як розроблення планів досягнення та підтримання необхідного для розвитку рівня безпеки, відповідно до агресивності зовнішнього середовища функціонування та зміни господарської діяльності підприємства, наявності ресурсів та можливості співпраці із зовнішніми суб'єктами безпеки. Обґрунтовано, що політика управління безпековою діяльністю визначає напрям, інтенсивність та координацію дій суб'єктів безпеки через розроблення норм, нормативів, обмежень, рекомендацій щодо забезпечення та підтримку необхідного рівня безпеки підприємства.

9. Досліджено сутність поняття «економічна безпека підприємства» як складової концепції управління БДП. Розроблено модель системи ЕБП, в якій

одночасно із принципами, функціями, методами, засобами та забезпеченням, обґрунтовано зміст та місце механізму управління безпековою діяльністю, механізму взаємодії та механізму розроблення та реалізації управлінських рішень суб'єктами безпеки.

*Основні наукові результати опубліковані в працях: [284–285; 287; 282; 292]*

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **2.1. Тенденційний аналіз розвитку вітчизняного промислового сектора як критерій оцінки рівня економічної безпеки промислових підприємств**

Поточну ситуацію в національній економіці охарактеризувати як позитивну доволі складно, відповідно до того, що за рівнем ВВП наша країна не може досягнути показників 1991 року. Безперечно, що трансформаційні процеси, які гальмувалися соціальним, політичним та військовим напруженням, суттєво вплинули на динаміку основних показників розвитку, але інші країни, зокрема й колишні партнери по соціалістичному табору, перебуваючи у схожих початкових умовах, сьогодні демонструють більш високі темпи зростання. Україна, не будучи здатною відновити колишній економічний потенціал, поступається конкурентними позиціями на світовому ринку, чому сприяє й сировинна орієнтація національної економіки. Соціально-економічний розвиток нашої країни можна охарактеризувати динамікою двох показників: скорочення чисельності населення, кількість якого за різними джерелами оцінюється у 38–42 млн осіб, що зумовлено не лише вищим рівнем смертності порівняні з народжуваністю, але міграційними процесами, тобто фактичною втратою трудового потенціалу; критично низький ВВП у розрахунку на одну особу, який у 2013 р. становив 4195 дол., знизився у 2015 р. до 2008 дол. [219, с. 4], а подальша динаміка хоча й є позитивною (у 2016 р. – 2187,8, у 2017 р. – 2640,5 та у 2018 р. – 3095,2), але супроводжується високою інфляцією, зокрема у 2016 р. індекс інфляції становив 112,4%, у 2017-му – 113,7% та у 2018-му – 109,8 [249, с. 233]. За таких умов особливо важливим є не лише відновлення промислового виробництва, але його модернізація та орієнтація на формування



конкурентних позицій на зовнішніх ринках, адже сьогоднішня залежність від зміни цін на сировинних ринках суттєво послаблює національну економіку.

Зважаючи на мету дисертаційного дослідження вважаємо за доцільне на першому етапі сконцентрувати увагу на аналізі розвитку промисловості як загальної характеристики умов забезпечення економічної безпеки ПП та надалі для оцінки ефективності їх безпекової діяльності.

Сформовані тези щодо негативних процесів у національній економіці підтверджуються і в динаміці обсягів виготовлення промислової продукції як індикатора розвитку вітчизняної промисловості (рис. 2.1).

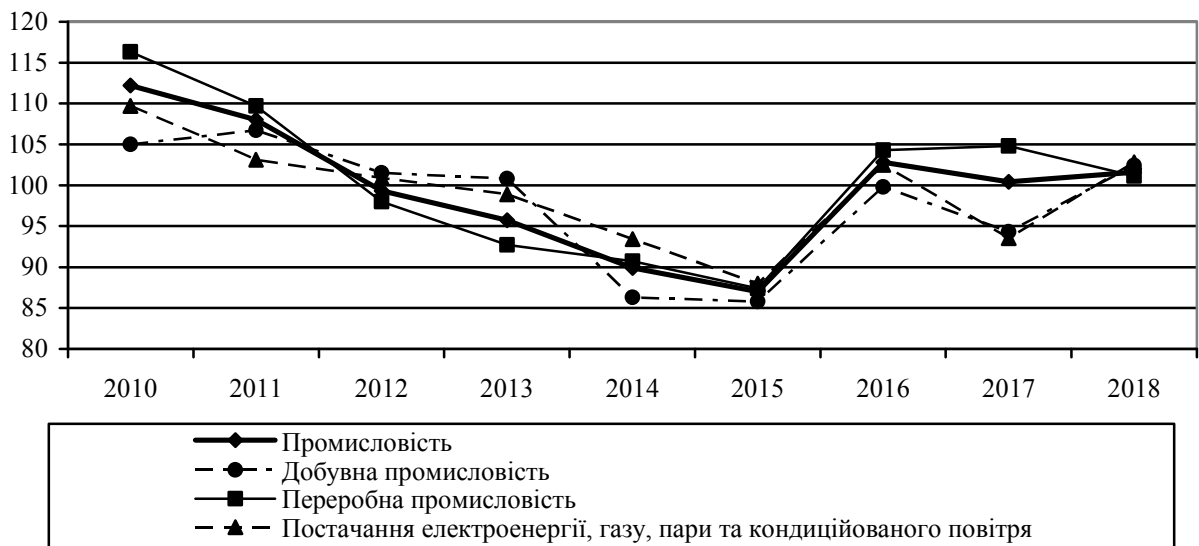


Рис. 2.1. Індекс промислової продукції за видами діяльності (без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення ООС), сформовано автором на основі [7, с. 766–767; 249, с. 251; 248]

Період 2012–2015 рр. характеризується спадом виробництва для переробної промисловості, а 2014–2015 рр. і для добувної та постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря. Цей момент є доволі важливим, оскільки надалі ми докладно розглянемо тенденції розвитку та вплив ключових чинників у розрізі окремих видів економічної діяльності і спаду виробництва у 2014–2015 рр. буде обґрунтовано військовою агресією Російської Федерації. Водночас, згідно з динамікою індексу промислової продукції, фактичний спад відбувся впродовж більш тривалого періоду, що

вказує на потребу виявлення причин, розроблення та реалізації відповідних захисних заходів у межах кожного окремого ПП. Водночас 2015 р. можна вважати нижньою критичною точкою у спаді промислового виробництва, адже його частка у ВВП скоротилася до 20,0%, а кількість зайнятого населення до 16,0%, хоча наступні – 2016–2018 рр. вказують не на очікуване зростання, а скоріше на певну короткострокову стабілізацію ситуації.

Динаміку обсягу реалізованої продукції підприємств серед основних видів діяльності наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності, млн грн, сформовано автором на основі [70, с. 307–319; 248]

Окрім нерівномірності у збільшенні обсягів реалізованої продукції, слід зазначити найвищі темпи зростання у підприємств, які здійснювали постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (у 2017 р. порівняно із 2010-им – 3,24 р.) та добувної промисловості (за аналогічний період – у 3,14 р.). Зміни у структурі обсягу реалізованої продукції, в межах досліджуваного періоду характеризуються зростанням частки добувної промисловості на 1,41 п. та постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря на 4,45 п., що супроводжувалося скороченням переробної промисловості на 6,05 п. Зазначені зміни можна вважати негативними, оскільки зменшується частка реалізованої продукції із більшою

величиною у структурі доданої вартості та поглиблюється сировинна орієнтація національної економіки.

Перед докладнішим аналізом чинників, які встановлюють рівень економічної безпеки та ефективність безпекової діяльності підприємств переробної промисловості, вважаємо за доцільне приділити увагу ключовим аспектам діяльності промислових підприємств у розрізі їх розмірів, тобто великих, середніх та малих. Сформовану вихідну таблицю ми подаємо у Додатку Д (табл. Д.1). Результати розгляду, які надалі становитимуть інформаційне підґрунтя для розроблення теоретико-методичних засад управління безпековою діяльністю нами сформовані наступним чином:

– для кожного виду промислових підприємств характерне зменшення кількості підприємств у межах досліджуваного періоду (у 2018 р. порівняно з із 2010 р.), зокрема для великих – на 29,04%, середніх – 17,23% та малих – 0,46%. Доцільно зазначити і певне збільшення кількості за всіма групами у 2018 році. У структурі за кількістю підприємств найбільшу частку займають малі, зокрема у 2010 р. – 86,4% та у 2018 р. – 88,5%, коли великі, відповідно 0,7% та 0,5%. Зазначений аспект є важливим при формуванні теоретичного базису здійснення безпекової діяльності промислових підприємств, адже здебільшого увагу доцільно акцентувати саме на розробленні та реалізації захисних заходів для малих підприємств, що неможливо без чіткої взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки, зокрема правоохоронними органами;

– зменшення кількості зайнятих працівників характерна для всіх підприємств незалежно від масштабів діяльності (у 2018 р. порівняно із 2010 р.): великі – (-46,46)%, середні – (-15,57)% та малі – (-13,44), але важливо, що при частці 88,5% у кількості на малих підприємствах зайнято лише 14,13% працівників. Станом на 2018 р. 51,23% працівників були зайняті на середніх та 34,64% на великих підприємствах. Цей аспект також важливий, оскільки визначає безпековий потенціал підприємства через залучення до реалізації захисних заходів усіх працівників підприємства;

– у межах досліджуваного періоду обсяг реалізованої продукції (у 2018 р. порівняно з 2010 р.) збільшився стосовно кожного виду підприємств, зокрема великих – на 144,1%, середніх – на 250,7% та малих – на 333,3%. Одночасно з цим змінилася і частка кожного виду в загальному обсязі реалізованої продукції, так, великих підприємств зменшилася з 64,5% у 2010 р. до 55,11% у 2018-му, середніх – збільшилася відповідно із 30,9% до 37,87% та малих зросла із 4,6% до 7,01%. Така інформація є важливою з погляду пріоритетності взаємодії зовнішніх суб'єктів безпеки, зокрема правоохоронних органів із суб'єктами підприємницької діяльності, адже попри незначну кількість великих та середніх підприємств, вони забезпечують зайнятість значної частини працездатного населення та виробництво промислової продукції;

– дослідження фінансових результатів діяльності підприємств, дає можливість стверджувати про критично високий рівень збитковості, що характерно для всіх видів підприємств. Так, у 2015 р. збитковими були 52,2% великих, 42,0% середніх та 35,9% малих підприємств. У наступних періодах ситуація трохи поліпшилася, але частка збиткових підприємств залишається суттєвою, що вказує на недосконалість системи управління безпековою діяльністю промислових підприємств та актуалізує потребу розроблення та реалізації досконаліших захисних заходів для формування умов розвитку кожного суб'єкта господарювання. Іншим важливим моментом є те, що фінансовий результат (сальдо) підприємств до оподаткування позитивним та найбільшим за величиною, в межах досліджуваного періоду, був для великих підприємств, за винятком 2014–2015 рр. Саме великі промислові підприємства найбільшою мірою сприяють поповненню державного та місцевих бюджетів, тим самим формуючи підґрунтя для економічної та соціальної стабілізації в країні.

Підводячи проміжні підсумки, доцільно наголосити на тому моменті, що зменшення кількості підприємств, зайнятих працівників та критично висока частка серед них збиткових, у межах досліджуваного періоду, є свідченнями

наявності суттєвих проблем у сфері забезпечення економічної безпеки кожного промислового підприємства. Недостатній рівень ефективності безпекової діяльності, при суттєвому негативному впливі середовища функціонування, не лише ускладнює процес господарської діяльності, але унеможливорює формування безпечних умов для розвитку. Оскільки такі проблеми характерні для більшості вітчизняних промислових підприємств, то їх вирішення потребує як формування загальних теоретичних підходів, що було нами здійснено у першому розділі дисертаційної роботи, так і визначення та обґрунтування специфіки виду економічної діяльності, тобто максимальне врахування впливу ключових зовнішніх та внутрішніх загроз, які найбільш суттєво впливають на рівень економічної безпеки підприємства.

Перш ніж перейти до докладного розгляду умов забезпечення безпеки підприємств окремих видів економічної діяльності подамо характеристику структури переробної промисловості, взявши за основу обсяги реалізованої продукції (рис. 2.3).

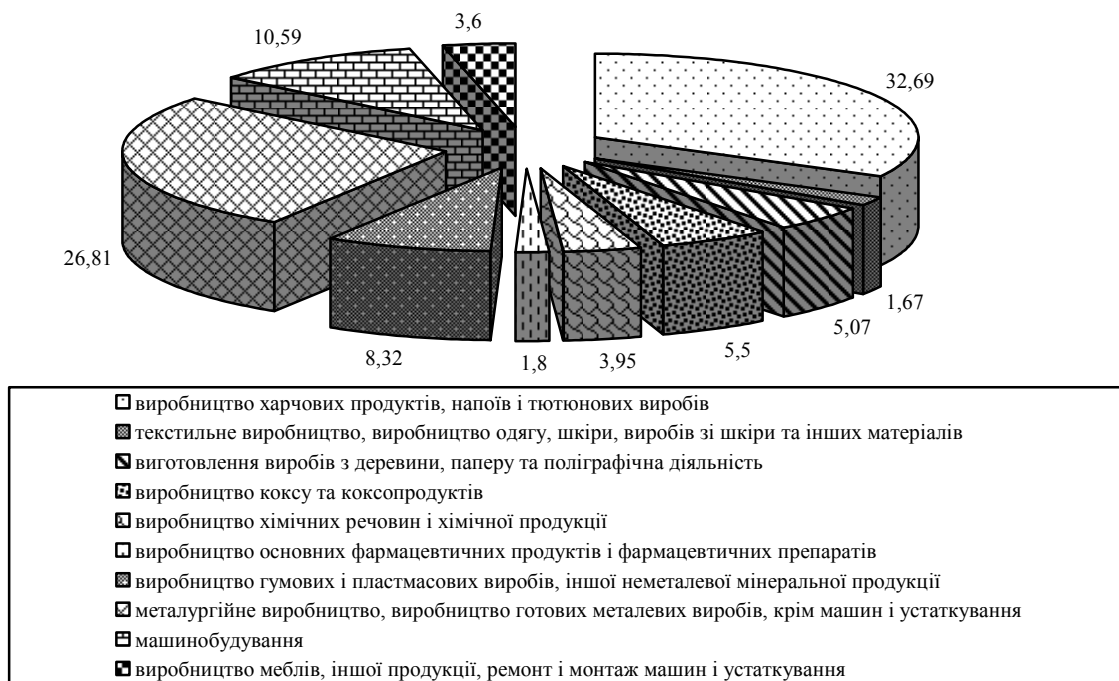


Рис. 2.3. Структура обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) переробної промисловості за видами діяльності у 2018 р., %, сформовано автором на основі [69, с. 282–294; 248]

Найбільшу частку займають виробництво харчових продуктів, тобто харчова промисловість, – 32,69% та металургійне виробництво, тобто металургійна промисловість, – 26,81%. Частка машинобудування, зважаючи на його роль у відновленні технологічного потенціалу національної економіки та важливості у боротьбі за конкурентні позиції на світових ринках, є критично низькою – 10,59%. Відповідно до даних Додатку Д (табл. Д.2) у межах досліджуваного періоду у структурі обсягу реалізованої продукції підприємствами переробної промисловості відбулися суттєві зміни, серед яких доцільно виокремити: зростання частки виробництва харчових продуктів із 26,02% у 2010 р. до 32,69% у 2018 р., фармацевтичної продукції, відповідно, із 0,99% до 1,8%, гумових та пластмасових виробів із 6,27% до 8,32%, при одночасному зменшенні виробництва коксу та коксопродуктів із 10,57% до 5,5%, металургійного виробництва із 30,12% до 26,81% та машинобудування із 13,81% до 10,59%. Безперечно, що такі зміни стали результатами не лише функціонування зони вільної торгівлі із ЄС, але й військових дій на Сході України, що суттєво обмежили товарооборот із Російською Федерацією. Можна стверджувати, що при недостатньому внутрішньому попиті на продукцію переробної промисловості, яка обмежується низьким рівнем доходів громадян, на чому наголошувалося уже вище, вихід на зовнішні ринки є реальною можливістю для розвитку підприємства, але рівень конкуренції та й процес забезпечення економічної безпеки потребує зосередження особливої уваги на безпековій діяльності.

Зважаючи на наявність певних відмінностей у господарській діяльності ПП, на нашу думку, для формулювання теоретико-методичних засад управління безпековою діяльністю, доцільно приділити увагу окремим видам економічної діяльності. Так, слід розглянути специфіку забезпечення ЕБП харчової промисловості (згідно з КВЕД 2010 коди 10, 11, 12), легкої промисловості (згідно з КВЕД 2010 коди 13, 14, 15), хімічної промисловості (згідно з КВЕД 2010 коди 20, 21, 22, 23) та машинобудівної промисловості (згідно з КВЕД 2010 коди 26, 27, 28, 29, 30).

Важливість забезпечення ЕБП харчової промисловості ґрунтується на тих ключових моментах, що їх продукція належить до товарів першої необхідності; витрати домогосподарств в Україні на харчі становлять 40–50%; діяльність підприємств харчової промисловості забезпечує продовольчу безпеку держави; вартість харчів на світових ринках щорічно зростає на 15–20%, що уможливорює вихід на зовнішні ринки для стабілізації та нарощування темпів розвитку. Попри обґрунтовану важливість формування безпечних умов розвитку підприємств харчової промисловості, для визначення поточного рівня та ідентифікації ключових загроз для економічної безпеки скористатися даними Державної служби статистики, які нами узагальнені у табл. 2.1.

Динаміка індексу промислової продукції вказує як про невисокі темпи нарощування виробництва підприємствами харчової промисловості, так і про наявність періодів спаду, зокрема у 2013-му, 2015-му та 2018-му роках. Причинами можна назвати як певні політичні та соціальні збурення в країні, так і зростаюча залежність від змін цін на світових ринках, що стало наслідком посилення глобалізаційних процесів. Водночас не можна залишити поза увагою низький рівень платоспроможності населення України. У цьому контексті вважаємо за доцільне погодитись із думкою Т. Якимчук [319, с. 163] та інтерпретувати її обґрунтування як загрози для ЕБП харчової промисловості, що полягає в наявності у третини домогосподарств доходів на душу населення, які нижчі за прожитковий мінімум.

Хоча зміна кількості підприємств не відзначається однозначністю, але фактичним є їх зменшення у 2016 р. порівняно з 2010–им на 22,09% із подальшим збільшенням у 2017–2018 роках. На відміну від кількості підприємств, чітко негативною тенденцією відзначається зміна чисельності зайнятих працівників, у межах досліджуваного періоду, – на 22,95%. Вважаємо за доцільне погодитись із думкою Е. Шелудько [311], який наводить дані про кількість зайнятих працівників у 2007 р. у кількості 454 тис. осіб та наголошує на щорічному зменшенні трудового потенціалу на

рівні 3–4%, що також можна вважати загрозою для ЕБП харчової промисловості та важливим аспектом удосконалення управління безпековою діяльністю.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних показників діяльності підприємств харчової промисловості, сформовано автором на основі [69–70; 248]**

Показник	Роки								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Індекси промислової продукції**	103,4	103,2	100,8	95,0	102,5	89,3	104,4	102,9	98,5
Кількість підприємств	6551	6559	5768	6407	5528	5502	5104	5498	5715
Частка підприємств (до загальної кількості промислових підприємств), %	13,7	13,8	13,3	13,0	13,1	12,9	13,2	13,08	12,86
Кількість зайнятих працівників, осіб	419,2	427,2	417,0	404,1	350,8	321,0	313,7	323,6	323,0
Частка зайнятих працівників (до загальної кількості працівників у промисловості), %	13,6	14,0	13,8	13,8	14,4	14,3	14,4	15,04	15,31
Фінансовий результат (сальдо), млн грн	2238,8	2303,6	7183,9	6531,7	-16906,9	-16553,3	-7509,5	8896,3	15537,2
Частка підприємств, які одержали збитки, %	41,2	41,9	39,7	37,9	38,4	28,0	29,2	30,9	30,0
Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств	4,5	4,2	6,4	6,1	5,1	3,0	2,8	5,1	4,9
Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств	0,9	0,8	2,5	2,3	-4,5	-3,3	-1,3	1,4	2,3
Частка інноваційно активних підприємств (до загальної кількості промислових підприємств), %**	14,7	16,5	19,4	18,9	16,8	18,1*	18,7*	17,8*	19,75*
Частка обсягу інноваційної продукції (до загального обсягу реалізованої промислової продукції), %**	3,2	3,4	2,6	3,6	2,7	1,3*	1,5*	0,9*	1,0*

\* – із змінами в організації та проведення державного статистичного спостереження щодо інноваційної діяльності промислового підприємства.

\*\* – без урахування тимчасово окупованої території АР Крим і м. Севастополя та частини зони проведення ООС

Негативний кінцевий результат діяльності підприємств харчової промисловості у 2014–2016 рр. у вигляді чистих збитків вказує на низьку ефективність господарської діяльності. Про наявність ознак кризи засвідчує і частка збиткових підприємств, яка в межах досліджуваного періоду



змінювалася від 41,9% у 2011 р. до 30,9% у 2017 р., що є явною ознакою можливого банкрутства суттєвої частини суб'єктів господарювання харчової промисловості. Згідно з даними сформованої таблиці рентабельність виробництва харчової продукції є доволі низьким і у 2016 р. знизилось до рівня 2,8%, коли загалом по промисловості – 6,8%, а в машинобудуванні – 9,8% тощо.

У 2018 р. наша країна, завдяки господарській діяльності підприємств харчової промисловості, була забезпечена молоком та молочними продуктами на рівні 100%, картоплею – 110%, овочами і фруктами – 105%, яйцями – 110%, зерном – 194% тощо, хоча водночас слід заплатити недостатність пропозиції на внутрішньому ринку м'ясних виробів, що призвело до зростання їх імпорту до 18%. Наявність надлишку харчової продукції на внутрішньому ринку дає поштовх для більш активної зовнішньоекономічної діяльності. Сприятливим підґрунтям для цього були сформовані завдяки вступу України до Світової організації торгівлі та підписанню Угоди про асоціацію з країнами Європейського Союзу. Суттєвими перешкодами для реалізації нових можливостей стали не лише вищі вимоги щодо якості харчових продуктів, але й необхідність конкурувати з дешевшою продукцією країн-сусідів. Відтак, перевагу отримали інноваційно активні підприємства, частка яких, згідно з офіційними статичними даними, є незначною, зокрема у 2019 р. – 19,75% коли до уваги бралися лише підприємства із чисельністю більше 50 працівників. Серед впроваджених нових технологічних процесів у 2018 р. маловідходними та ресурсозберігаючими вважалися лише 35%. Частка інноваційної продукції є мізерною, зокрема у 2018 р. – 1,0%, а в її структурі новими для ринку були лише 9,3% [188, с. 104; 248], відтак зростає загроза втрати конкурентних позицій не лише на зовнішніх, але й на внутрішньому ринку. У цьому контексті вважаємо за доцільне погодитись із думкою А. Поддєрьогіна і А. Корнилюк [212, с. 98], які визначають ключовими перешкодами для активізації інноваційної діяльності на підприємствах

харчової промисловості: відсутність коштів для розроблення та реалізації інноваційних проектів; значні фінансові витрати на технічне переобладнання та підготовку й мотивування висококваліфікованих працівників; високі ризики вдалої реалізації інноваційних проектів.

Новими загрозами для ЕБП харчової промисловості можна вважати не лише військові дії території країни, але й дії країни-агресора, які були реалізовані як протекціоністські заходи. Російська Федерація історично вважалася найбільшим ринком збуту для української харчової продукції, а обмеження експорту суттєво вплинуло на господарську діяльність значної частини підприємств, яким було важко швидко переорієнтуватися на інші ринки збуту. Яскравим прикладом такої ситуації став експорт сиру, обсяги якого у 2015 р. зменшились у більш ніж п'ять разів.

Варто погодитись із думкою фахівців В. Вудвуда та Т. Шуткевича [48, с. 19], які серед інших загроз виокремлюють недостатні темпи розвитку інфраструктури, високий рівень зносу основних засобів, застосування застарілих технологій та низькі темпи технічного переобладнання.

Частина із визначених нами вище загроз характерна і для підприємств легкої промисловості, хоча є й специфічні, які розглядатимуться надалі. Зазначимо, що за пріоритетом забезпечення потреб в одязі поступається перед результатами діяльності підприємств харчової промисловості, але все-таки є достатньо високим, що підтримує діяльність підприємств відповідних видів економічної діяльності.

Про наявність кризових процесів у легкій промисловості вказує сформована сукупність показників (табл. 2.2), зокрема індекс промислової продукції у 2012–2015 рр. й у 2018-му та незначна частка в загальному обсязі промислової продукції на рівні 0,7–0,8%. Кількість підприємств у період 2010–2018 рр. зменшилася на 20,5%, а чисельність працівників – на 16,03%. Доволі гострою є проблема відтоку трудових ресурсів, оскільки фактично немає притоку молодих фахівців, що обумовлено низьким рівнем заробітної плати, яка, наприклад, у 2015 р. була на 40% нижчою порівняно із

промисловістю загалом. Вагома частка збиткових підприємств та недостатньо високий рівень рентабельності потребують удосконалення виробничого процесу та зосередження уваги на проблемі управління безпековою діяльністю кожного суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних показників  
діяльності підприємств легкої промисловості,  
сформовано автором на основі [69–70; 248]**

Показник	Роки								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Індекси промислової продукції**	113,1	106,7	94,1	94,1	98,6	92,0	102,2	107,2	96,8
Кількість підприємств	3361	3215	2924	3189	2769	2765	2341	2518	2672
Частка підприємств (до загальної кількості промислових підприємств), %	7,0	6,8	6,7	6,5	6,6	6,5	6,1	5,99	6,01
Кількість зайнятих працівників, осіб	109,2	106,7	103,3	97,3	83,7	81,6	85,0	87,9	91,7
Частка зайнятих працівників (до загальної кількості працівників у промисловості), %	3,5	3,5	3,4	3,3	3,5	3,6	3,9	4,09	4,35
Фінансовий результат (сальдо), млн грн	-20,1	152,3	20,0	165,5	-636,6	576,6	1318,3	1025,3	1411,2
Частка підприємств, які одержали збитки, %	38,3	33,3	37,6	33,8	31,3	23,3	23,3	27,8	27,5
Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств	2,4	3,8	3,0	3,8	2,2	7,7	8,3	5,8	4,4
Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств	-0,2	1,1	0,2	1,3	-4,0	2,6	5,5	3,5	3,9
Частка інноваційно активних підприємств (до загальної кількості промислових підприємств), % **	9,8	13,8	13,9	12,5	13,2	13,3*	15,5*	8,67*	11,11*
Частка обсягу інноваційної продукції (до загального обсягу реалізованої промислової продукції), %**	2,2	2,3	2,6	2,2	3,2	0,8*	...	1,7*	1,5*

\* – із змінами в організації та проведення державного статистичного спостереження щодо інноваційної діяльності промислового підприємства.

\*\* – без урахування тимчасово окупованої території АР Крим і м. Севастополя та частини зони проведення ООС

Серед загроз, які впливають не лише на діяльність підприємств легкої промисловості, важливе місце займає недостатня купівельна спроможність

населення. Із нижчим пріоритетом задоволення потреб, громадяни все менше витрачають кошти на певні види товарів і в цій ситуації, це негативно впливає на діяльність виробників одягу. Ситуацію ускладнює високий рівень реальної інфляції та нижчі темпи збільшення доходів.

До специфічних загроз належать передусім проблеми із сировинною базою (зокрема, швейної та шкіряно-взуттєвої промисловості), тобто необхідність імпортувати сировину, вартість якої в умовах знецінення гривні, суттєво впливає на собівартість продукції, спричиняючи зниження її конкурентоспроможності на ринку. При цьому потрібно врахувати і наявність певних труднощів із виконанням зовнішньоекономічних контрактів, зокрема придбання іноземної валюти та розмитнення товарів. Інша загроза – зростаюча конкуренція з боку іноземних товаровиробників, тобто китайських та турецьких, які пропонують як більш якісну продукцію, так і дешевшу. Якщо розглядати якість продукції, то на українських підприємствах легкої промисловості існують дві складні проблеми: зношеність основних засобів (на 2015 р. рівень зносу становить 53,6% при найменшій величині вартості введених і дію основних засобів у промисловості у розмірі 659 млн грн) та низький рівень інноваційної активності (у 2018 р. – 11,11% здійснювали інноваційну діяльність). Щодо ціни на продукцію текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, то на внутрішньому ринку вони є нижчими у китайських виробників, чому сприяють кілька факторів: масовість виробництва за рахунок діяльності великих підприємств, коли в Україні функціонує лише незначна частка середніх (у 2018 р. – 13,06%) та у більшості малі підприємства; дешева робоча сила; сировинна база.

Вважаємо за доцільне погодитись із думкою Н. Носова та І. Сараєвої [196, с. 165], В. Нижник та В. Шарко [189, с. 43] про негативний вплив на діяльність підприємств легкої промисловості й неконтрольованого надходження на внутрішній ринок «секонд-хенду», під виглядом якого, з для зменшення величини сплати митних зборів, завозять і нові товари, що

не створює добросовісної конкуренції із вітчизняною продукцією. Окрім цього, потрібно зважити, що частина виробництва, що характерно і для національної економіки загалом, функціонує із застосуванням тіньових схем.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що відкритість та незахищеність внутрішнього ринку у поєднанні із низькою купівельною спроможністю населення призводять до занепаду легкої промисловості. Відтак, безпекова діяльність має бути спрямована на протидію усім вищезазначеним загрозам для економічної безпеки на підприємствах легкої промисловості.

Хімічна промисловість представлена в Україні підприємствами, які спеціалізуються на виробництві хімічних речовин і хімічної продукції, фармацевтичної продукції і фармацевтичних препаратів та гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції. Основні показники діяльності зазначених підприємств нами узагальнені та наведені у Додатку Д (табл. Д.3). Насамперед, вважаємо за доцільне зауважити, що попри наявність певної спільної галузевої специфіки господарської діяльності, поточний етап розвитку характеризується суттєво відмінними показниками, що безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки кожного підприємства. Зазначена теза знаходить відображення у фінансових результатах діяльності підприємств за вказаними видами економічної діяльності, які нами в графічному вигляді подано на рис. 2.4.

Фінансові результати діяльності, підкріплені динамікою інших показників, які подано у табл. Д.3, дають можливість стверджувати про наявність ознак кризи в хімічній промисловості. Винятково позитивна ситуація склалася щодо виробництва фармацевтичної продукції та фармацевтичних препаратів.

Лише коротко зазначимо, що для підприємств, які спеціалізуються на виготовленні хімічних речовин та хімічної продукції, а також гумових і пластикових виробів, іншої неметалевої продукції супроводжуються характерні: спад виробництва промислової продукції у 2012–2015 рр.

(зокрема, індекс промисловості у 2014 р. становив відповідно 85,8% та 91,2%); зменшення кількості підприємств (у 2016 р. порівняно із 2010, відповідно на 5,1% та 22,73%) та чисельності працівників (за цей же період часу, відповідно на 27,36% та 31,19%); критично висока частка збиткових підприємств (у 2016 р. відповідно 26,6% та 25,2%); збитковість операційної та всієї діяльності (у 2016 р., відповідно (-18,6)% та (-0,9)%). У 2018 р. відбулося незначне поліпшення ключових показників (порівняно з 2016-им роком), зокрема збільшення кількості підприємств на 22,78%, однак говорити про позитивні тенденції ще завчасно.



Рис. 2.4. Динаміка фінансового результату (сальдо) діяльності підприємств хімічної промисловості за видами економічної діяльності, сформовано автором на основі [70, с. 364–369; 248]

Перш ніж розглянути загрози для ЕБП хімічної промисловості, вважаємо за доцільне зауважити, що внаслідок військових дій на території нашої країни сьогодні поза контролем залишилися такі флагмани хімічної промисловості України як ПрАТ «Кримський ТИТАН», ПАТ «Кримський содовий завод», ПАТ «Бром», Горлівське ПАТ «Концерн Стирол», ПАТ «Стаханівський завод технічного вуглецю» та інші. Окрім цього, окремі підприємства, зокрема Донецький казенний завод хімічних виробів та ПрАТ

«Севродонецьке об'єднання «Азот», мають суттєві труднощі у зв'язку із пошкодженнями, або втратою контролю над частиною виробничих потужностей, що негативно впливає на можливість використання наявних виробничих потужностей загалом. Доцільно звернути увагу, що перелічені вище підприємства були орієнтовані як на задоволення внутрішніх потреб споживачів, так і здійснювали експортну діяльність. Як наслідок, простежуються негативні тенденції до зменшення експорту хімічних товарів і зростання імпорту, зокрема у 2016 р. відповідно на 37,9% та 13,9% [70, с. 238].

Загрозою для хімічної промисловості України можна вважати відсутність стратегічного бачення розвитку, що проявляється у дестабілізації роботи наявних підприємств. Яскравим прикладом є складний приватизаційний процес Одеського припортового заводу, що супроводжується періодичними зупинками. Наслідками таких системних проблем стало зменшення обсягів виробленого аміаку у 3,5 рази у 2017 р. порівняно із 2013-им [270, с. 119].

Хімічне виробництво потребує значних обсягів газу, відтак «газові війни» та зростання ціни цього «блакитного палива» суттєво впливають на результати діяльності підприємств хімічної промисловості. Зазначений аспект доволі важливий, оскільки у структурі собівартості азотних добрив частка витрат на газ досягає рівня 50-80%. Сьогодні можна говорити про збитковість виробництва азотних добрив та й хімічного виробництва загалом, що чітко проілюстровано показниками рентабельності (табл. Д.3).

Як зазначалось уже вище, в межах досліджуваного періоду, фармацевтична промисловість характеризується позитивними фінансовими результатами діяльності, а також збільшенням кількості зайнятих працівників (у 2018 р. порівняно із 2010-им на 34,7%). Не менш важливим є значно вища, порівняно з іншими видами економічної діяльності, частка інноваційно активних підприємств, зокрема у 2018-му – 55,7%. Попри позитивні тенденції розвитку, вважаємо за доцільне погодитися та доповнити

твердження Н. Гавриленко та Я. Кулич [51, с. 73] щодо специфічних загроз для економічної безпеки підприємств фармацевтичної промисловості та сформувані їх у такій сукупності: зменшення кількості населення та тривалості життя пересічного громадянина; низьке споживання лікарських засобів, що пов'язано як із погіршенням методичного забезпечення та низьким рівнем доходів населення; залежність від імпорту сировини. Остання загроза пов'язана з тим, що основу фармацевтичної продукції становлять імпортована сировина, коли вітчизняні складові формують допоміжні інгредієнти. Зростання курсу іноземної валюти спричиняє збільшення цін на виготовлену продукцію, що знижує її конкурентоспроможність на внутрішньому ринку, який сьогодні є вкрай обмежений за обсягом.

До інших загроз для економічної безпеки всіх підприємств хімічної промисловості належать: зниження внутрішнього платоспроможного попиту, зростання конкуренції з боку іноземних виробників, зростання цін на імпортовану сировину та залежність від зміни цін на світових ринках.

Машинобудівну промисловість уже традиційно називають структуроутворювальною, наголошуючи не лише на важливості її розвитку для інших галузей національної економіки, але й на визначальній ролі у забезпеченні конкурентних позицій країни у світовому економічному просторі. Якщо взяти до уваги основні показники діяльності підприємств машинобудівної промисловості України за 2010–2018 рр., то можна дійти невтішних висновків про наявність ознак кризового стану у машинобудуванні (табл. 2.3). Так, індекс промислової продукції у 2012–2015 рр. вказує на суттєве скорочення виробництва машинобудівної продукції, а її частка в загальному обсязі виробленої промислової продукції скоротилась із 9,3% у 2010 р. до 6,9% у 2018-му.

Одночасно із незначним зменшенням кількості підприємств у межах аналізованого періоду та більш суттєвішим скороченням чисельності



зайнятих працівників на 27,14%, доцільно зазначити негативні фінансові результати та збитковість усієї діяльності у 2014–2016 роках.

Таблиця 2.3

**Динаміка основних показників діяльності підприємств  
машинобудівної промисловості,  
сформовано автором на основі [69–70; 248]**

Показник	Роки								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Індекси промислової продукції**	142,4	115,4	96,7	86,4	79,4	85,9	102,0	107,9	101,6
Кількість підприємств	4736	4791	4546	5103	4460	4483	4209	4481	4703
Частка підприємств (до загальної кількості промислових підприємств), %	9,9	10,1	10,5	10,4	10,6	10,5	10,9	10,7	10,6
Кількість зайнятих працівників, осіб	482,3	499,4	520,8	488,8	422,3	370,4	353,6	358,8	351,4
Частка зайнятих працівників (до загальної кількості працівників у промисловості), %	15,6	16,4	17,2	16,7	17,4	16,4	16,2	16,68	16,65
Фінансовий результат (сальдо), млн грн	4204,9	10639,6	9268,8	2768,6	-22380,2	-15374,0	-732,2	6119,7	7505,3
Частка підприємств, які одержали збитки, %	41,8	34,4	34,8	35,8	36,3	26,0	23,1	22,6	23,3
Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств	7,0	9,3	9,9	6,6	-2,4	3,4	8,0	9,8	7,5
Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств	2,6	5,2	5,1	1,8	-13,3	-8,0	-0,4	3,0	3,2
Частка інноваційно активних підприємств (до загальної кількості промислових підприємств), % **	22,2	24,2	24,4	25,3	27,0	30,5*	26,1*	22,4*	29,8*
Частка обсягу інноваційної продукції (до загального обсягу реалізованої промислової продукції), %**	10,7	8,0	9,8	11,2	8,2	6,5*	...	3,1*	2,8*

\* - із змінами в організації та проведення державного статистичного спостереження щодо інноваційної діяльності промислового підприємства.

\*\* - без урахування тимчасово окупованої території АР Крим і м. Севастополя та частини зони проведення ООС

За даними статичного щорічника [270, с. 122] найбільш суттєве скорочення (у 2017 р. порівняно із 2013-им) відбулося за кількома видами машинобудівної продукції: електродвигуни, зокрема потужністю більше 37,5 Вт – у 3,5 рази; крани мостові – на 54,89%; машини для приготування кормів – на 51,77% тощо. У цьому контексті вважаємо за доцільне погодитись із думкою Н. Карачини [117, с. 66], яка обґрунтовує застарілу виробничу та

технологічну структуру більшості машинобудівних підприємств, що спричиняє низьку конкурентоспроможність виготовленої продукції не лише на зовнішньому, але й на внутрішньому ринку.

Вважаємо за доцільне наголосити і на тому факті, що згідно з статистичними даними про знос основних засобів на машинобудівних підприємствах, його рівень при виробництві автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів у 2015 р. становив рівня 94%, а при виробництві комп'ютерів, електронної та оптичної продукції – 59,0% [220, с. 71]. Відтак, погоджуємось з думкою багатьох науковців [38, с. 90; 113, с. 31; 241, с. 215], які визначають застарілість основних засобів як причину зниження якості та зростання собівартості машинобудівної продукції, що негативно впливає на фінансові результати діяльності машинобудівних підприємств.

Згідно з даними, поданими в табл. 2.3 та результатів наукового пошуку І. Троц до загроз економічній безпеці машинобудівних підприємств належить і низька інноваційна активність підприємств, «...відсутність масштабних інвестиційних проектів, низькі темпи розробки, освоєння і випуску нової продукції, оновлення виробництва...» [269, с. 527].

У наукових працях [209, с. 175; 241, с. 215; 250, с. 154; 308] обґрунтовується, що поточна криза машинобудівної промисловості обумовлена певною мірою військовими діями на території нашої країни, що спричинило не лише втрату частини виробничих потужностей, потенційних внутрішніх споживачів продукції, але обмеженням виходу на традиційний зовнішній ринок Російської Федерації. Переорієнтація, яка пов'язана з необхідністю зміни асортименту продукції, відбувається доволі складно та потребує інвестиційних ресурсів, доступ до яких ускладнений поточною ситуацією національної економіки.

Отож слід акцентувати увагу на ще одній загрозі – суттєвому скороченню кількості працівників, серед яких значну частку займають кваліфіковані інженерні та робочі кадри. Старіння трудового колективу,

неможливість передати набутий досвід та підготувати заміну, у поєднанні із недосконалістю мотиваційних механізмів для залучення молодих фахівців, негативно впливає на можливість виготовляти конкурентоспроможну продукцію на вітчизняних машинобудівних підприємствах.

До інших загроз для економічної безпеки машинобудівних підприємств, які характерні і для інших видів економічної діяльності, доцільно віднести як зростання рівня конкуренції з боку іноземних товаровиробників, обмеженість внутрішнього ринку через недостатній рівень доходів населення та низькі темпи розвитку виробничої сфери, недостатність фінансових ресурсів, висока енерго-, матеріало- та ресурсомісткість продукції.

Узагальнюючи вважаємо за доцільне зауважити, що нами, шляхом узагальнення офіційних статистичних даних та доробку провідних вчених, сформоване інформаційне підґрунтя, яке характеризує наявність та вплив ключових загроз на економічну безпеку ПП та є основою для оцінювання та надалі вдосконалення їх безпекової діяльності.

## **2.2 Моделювання процесу управління безпековою діяльністю промислових підприємств**

Забезпечення визначення та протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам у процесі управління БДП має певну технологію – це сукупність послідовно застосовуваних прийомів і способів досягнення визначених цілей, тобто такий процес з технологічного погляду можна подати у вигляді послідовності етапів і процедур, що мають між собою прямі і зворотні зв'язки.

Ми поставили собі за мету розробити методичний підхід шляхом формування моделі процесу управління безпековою діяльністю для удосконалення функціонування і підвищення ефективності такої системи. Процес управління безпековою діяльністю поділяють на декілька взаємопов'язаних підпроцесів. Об'єктами функціонального моделювання й

структурного аналізу згідно з методологією IDEF0, є серед інших й організаційно-економічні системи [337]. Процес управління безпековою діяльністю належить саме до таких систем.

Упорядкування процесу підготовки, прийняття та реалізації рішення в якоюсь мірою компенсує недоліки, обумовлені неможливістю вирішити проблему управління безпековою діяльністю тільки за допомогою кількісних методів аналізу на основі використання чітких однозначних алгоритмів. Розгляд проблем, що виникають, у строгій логічній послідовності дає можливість поєднувати формальні та евристичні методи в процесі підготовки і прийняття рішення і досягати вищої якості прийнятих рішень. На основі вимог зі створення функціональної моделі IDEF0, проаналізуємо й опишемо вихідні дані для створення функціональної моделі процесу управління безпековою діяльністю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Вихідні дані для розроблення функціональної моделі IDEF0  
процесу управління безпековою діяльністю ІІІ,  
сформовано автором на основі [173, с. 35]**

Складова частина	Пояснення
1	2
Мета моделювання	розробити функціональну модель IDEF0 підтримки прийняття рішень у процесі управління безпековою діяльністю;
Точка зору	суб'єкти безпеки (спеціалізовані), діяльність яких, як складова безпекової діяльності, передбачає розроблення та реалізацію управлінських рішень;
Цільова аудиторія моделі	суб'єкти безпеки (спеціалізовані), які мають володіти інформаційними технологіями розроблення та прийняття оптимальних управлінських рішень спрямованих на своєчасне виявлення та протидію загрозам. Напівспеціалізовані та неспеціалізовані суб'єкти безпеки, які здійснюють взаємоузгоджене виконання управлінських рішень, розроблених суб'єктами безпеки (спеціалізовані);
Межі функціональної моделі (контекст)	перелік функцій і об'єктів діаграм функціональної моделі IDEF0;

1	2
Технологія моделювання	методологія функціонального моделювання IDEF0 (інформаційна технологія визначення та протидії загрозам економічній безпеці підприємства);
Програмне забезпечення моделювання	прикладна програма для побудови векторних діаграм

Процес управління безпековою діяльністю, як вже зазначалося вище, – сукупність підпроцесів, що виконують у визначеному порядку для перетворення вхідних інформаційних потоків у вихідні з іншими властивостями. Процес відбувається відповідно до директив на керування його підпроцесами. Директиви формулюються на основі мети діяльності (формування безпечних умов розвитку). Протягом здійснення процесу використовують інформаційні ресурси й виконують обмеження з боку інших процесів (наприклад, аналіз чи розробка) і зовнішнього середовища [119, с. 236; 173, с. 36].

З самого початку нас цікавить послідовність дій щодо цілеспрямованого управління безпековою діяльністю. З урахуванням викладеного, пропонується наступна схема процесу підготовки, прийняття та реалізації рішення щодо оптимального управління безпековою діяльністю (рис. 2.5). Цей процес реалізовується шляхом ітеративного наближення до необхідних результатів і містить ряд етапів. Для того, щоб досягнути визначеної у роботі мети (табл. 2.4), потрібно побудувати контекстну діаграму найвищого рівня А-0 функціональної моделі IDEF0 процесу управління безпековою діяльністю і хоча би один рівень її декомпозиції [337]. Дерево вузлів (рис. 2.5), перелік функцій і об'єктів з поясненнями є вихідними для їх створення.

Кожен блок на діаграмах IDEF0 (рис. 2.6 і 2.7) перетворює входи у виходи в процесі керування за допомогою певних механізмів. У нашому випадку йдеться лише про перетворення інформаційних об'єктів та потоків. Інформацію, що використовується в процесі управління безпековою діяльністю поділяють на три групи: обмежувальну, описову та керівну. Загалом модельовану систему позначено блоком А-0 (рис. 2.6), а входи, виходи, керування та механізми – приєднаними до блока стрілками й кодами

ICOM, де I (*Input*) – Вхід, C (*Control*) – Контроль, O (*Output*) – Вихід, M (*Mechanism*) – Механізм.

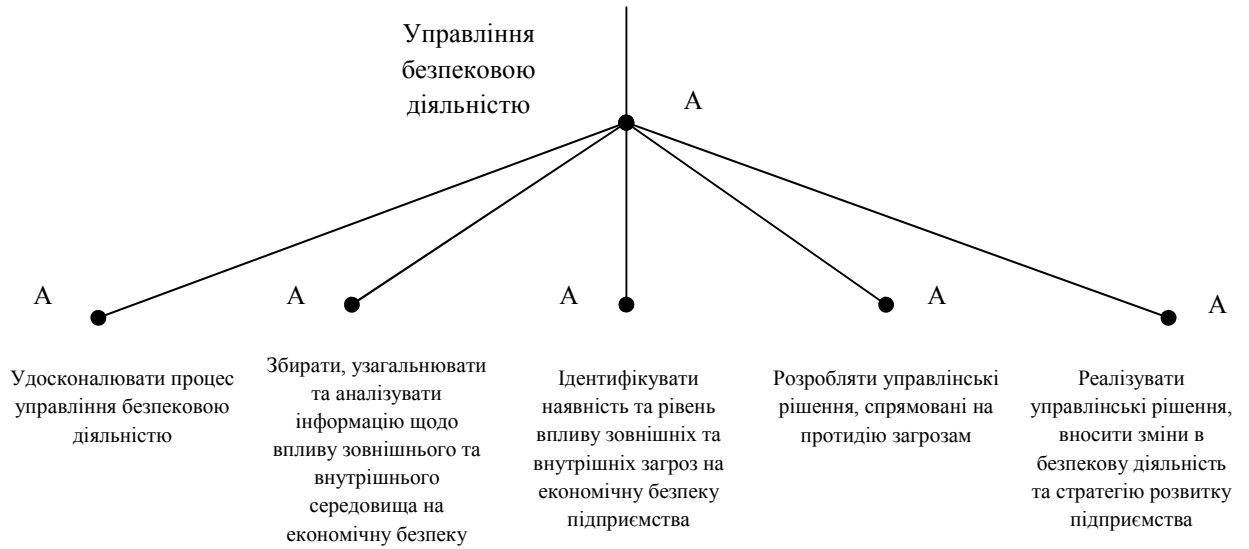


Рис. 2.5. Ієрархія блоків функціональної моделі IDEF0 процесу управління БДП, складено автором

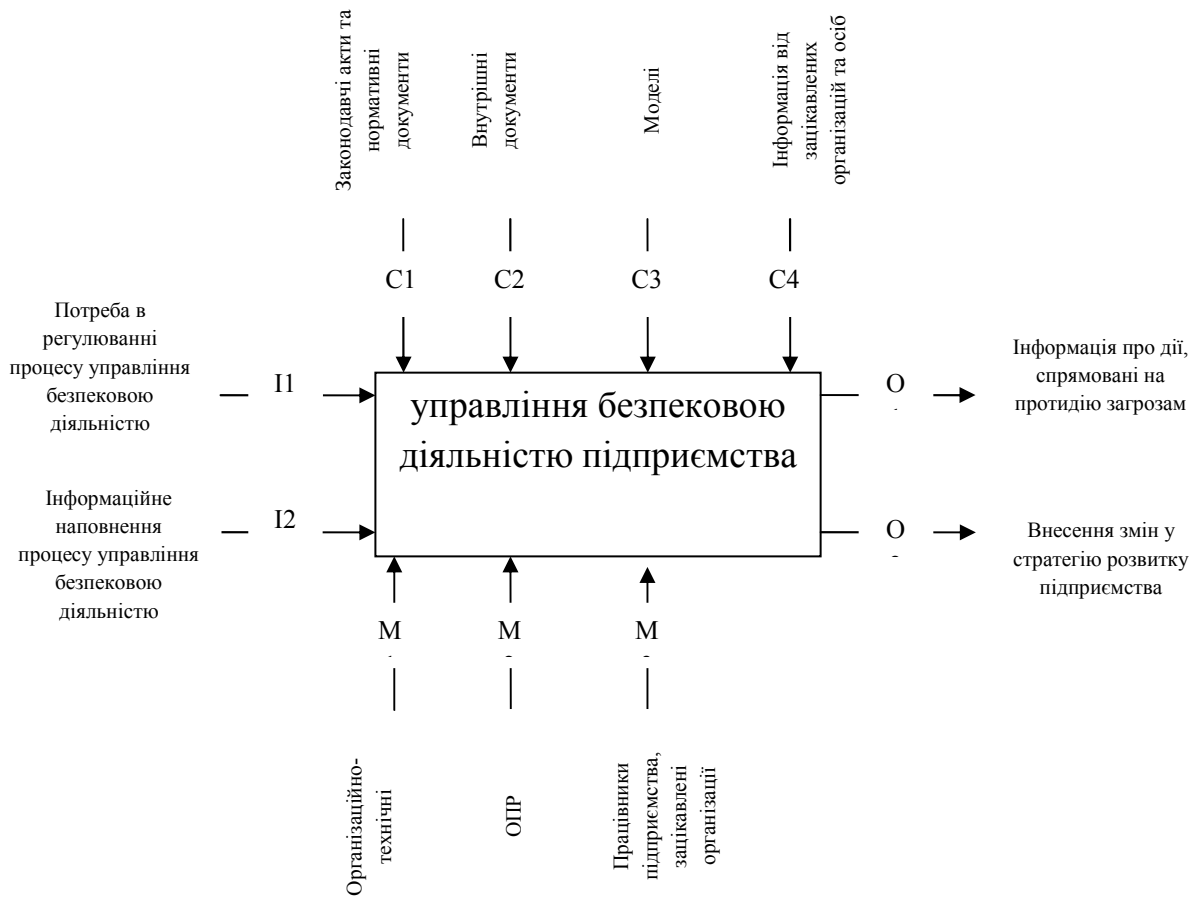


Рис. 2.6. Комплексна діаграма моделі IDEF0 процесу управління БДП, складено автором

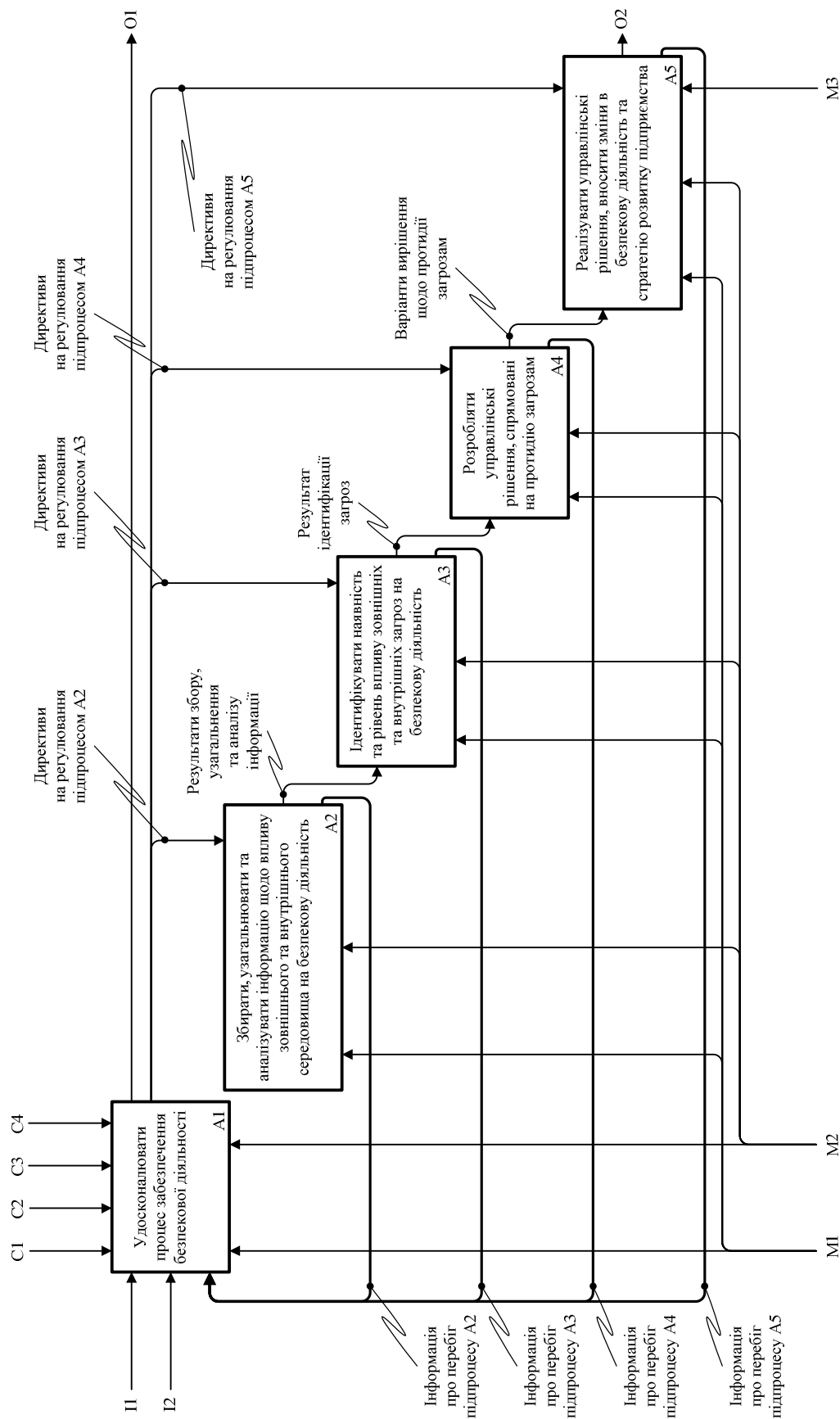


Рис. 2.7. Декомпозиція першого рівня контекстної діаграми моделі IDEF0 процесу управління БДП, складено автором

На рис. 2.7 наведено декомпозицію першого рівня контекстної діаграми функціональної моделі IDEF0 процесу управління безпековою діяльністю. Предметно розглянемо перелік функцій, що зображені блоками на діаграмах моделі IDEF0 процесу управління безпековою діяльністю (рис. 2.7).

**A1 – Удосконалювати процес управління безпековою діяльністю.** Здійснюються оперативний контроль за реалізацією управлінських рішень щодо управління безпековою діяльністю, усуваються відхилення від реалізації рішень, у разі потреби вносяться корективи в реалізоване рішення, аналізуються отримані результати.

Кінцевим результатом робіт на цьому етапі є повне досягнення поставлених завдань в управлінні безпековою діяльністю у встановлені терміни у рамках відпущених ресурсів. Протягом цього етапу ОПР (керівник процесу управління безпековою діяльністю) приймає рішення та з урахуванням зворотного зв'язку від інших підпроцесів виробляє директиви на керування підпроцесами. Від загальної організації й інформаційного та ресурсного забезпечення цього етапу залежать результати всього процесу.

**A2 – Збирати, узагальнювати та аналізувати інформацію щодо впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на економічну безпеку підприємства.** У цьому блоці збирається та накопичується вихідна інформація про рівень економічної безпеки промислового підприємства і його зовнішнього середовища функціонування, визначаються місце і роль досліджуваного суб'єкта підприємницької діяльності серед інших підприємств галузі та об'єктів вищого порядку, здійснюються виявлення загроз ЕБПП.

Зібрана інформація щодо впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на ЕБПП пропускається через фільтр різних обмежень (ресурсних, юридичних, соціальних, морально-етичних тощо) для отримання якомога повнішої сукупності зовнішніх і внутрішніх загроз.

Кінцевим результатом робіт на цьому етапі є узагальнення та аналіз зібраної інформації щодо впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на



ЕБПП. Протягом цього етапу визначають умови процесу управління безпековою діяльністю.

**A3 – Ідентифікувати наявність та рівень впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на економічну безпеку підприємства.** Проводиться докладний аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз для ЕБПП з погляду досягнення поставлених цілей, витрат ресурсів, відповідності конкретним умовам функціонування промислового підприємства. У реальних умовах зазвичай розглядається дві-три загрози, не більше: у такому разі аналіз менш трудомісткий і менше шансів зробити помилку, однак і вірогідність прийняття кращого рішення – невисока. За достатньо вичерпного переліку загроз з'являється гарантія, що в їх числі будуть найбільш суттєві.

Отож ґрунтуючись на попередньо проведеному аналізі зібраної інформації, остаточно уточнюється перелік найбільш суттєвих зовнішніх і внутрішніх загроз для подальшого розроблення управлінських рішень. При вирішенні доволі складних завдань на основі одних кількісних розрахунків часто важко виробити однозначні рекомендації про переваги однієї загрози над іншою. Отож потрібно винести судження про перевагу одних загроз над іншими, тобто ранжувати зовнішні та внутрішні загрози для їх протидії за рівнем впливу на досліджуваний процес. Таким чином, уточнюється перелік найбільш суттєвих зовнішніх і внутрішніх загроз, які відповідають заданим обмеженням.

Кінцевим результатом робіт на цьому етапі є виявлення, структуризація та ранжування так званих базових, кардинальних зовнішніх і внутрішніх загроз, протидія яким має стати основою управління безпековою діяльністю. Ці дані надаються провідними фахівцями підприємства (експертами) особі, що приймає рішення з цієї проблем (ОПР).

**A4 – Розробляти управлінські рішення, спрямовані на протидію загрозам.** На основі даних, отриманих на попередньому етапі, а також за допомогою будь-якої іншої інформації, проводиться вибір найкращого способу досягнення цілей. Причому, роблячи висновок про вибір того чи

іншого варіанта рішення, ОПР (керівник процесу управління безпековою діяльністю) може брати до уваги додаткові факти і моменти, не враховані провідними фахівцями підприємства (експертами). Так, спільне використання інтуїції, досвіду роботи ОПР і методів аналізу, якими володіють провідні фахівці, дає можливість найповніше врахувати всі аспекти вирішуваної проблеми. По суті, результати аналізу слід розглядати як один з видів інформації, необхідної керівникові для прийняття рішень.

Розроблення управлінських рішень, спрямованих на протидію базовим, кардинальним проблемам мають відповідати загальним вимогам, що до них висувуються: будь-яке управлінське рішення повинно мати конкретну цільову спрямованість та відповідати завданням розвитку цього підприємства; по-друге, воно має бути обґрунтованим, враховувати всю сукупність загроз та умов, що їх обумовили, ґрунтуватися на достовірній інформації; по-третє, рішення має бути своєчасним і реалістичним.

З урахуванням думок провідних фахівців підприємства (експертів) і будь-якої іншої додаткової інформації ОПР (керівник процесу управління безпековою діяльністю) приймає остаточне рішення. Ці рішення повинні мати конкретні формулювання і кількісні характеристики, за якими можна структурувати про ступінь їх досягнення. Розроблене рішення складається з етапів, що мають конкретну тимчасову й адресну прив'язку.

Кінцевим результатом робіт на цьому етапі є отримання відповідей за прийнятими рішеннями на такі питання: що робити? де робити? кому робити? коли робити? як робити? з ким робити? в якій послідовності робити? Протягом цього етапу провідні фахівці, інші зацікавлені особи пропонують ОПР варіанти дій спрямованих на досягнення визначених цілей.

**A5 – Реалізовувати управлінські рішення, вносити зміни в безпекову діяльність та стратегію розвитку підприємства.** Забезпечення робіт з виконання рішення полягає у доведенні завдань до виконавців, забезпечення виконавців усім необхідним, вибір раціональних методів роботи, підбір кадрів, роз'яснення виконавцям цілей рішення і їх конкретної

ролі в його реалізації, стимулювання ефективного виконання рішення. У процесі реалізації рішень може виникати потреба у внесенні змін у прийняту стратегію розвитку підприємства та, відповідно, коригування діяльності з управління безпековою діяльністю.

Кінцевим результатом робіт на цьому етапі є забезпечення виконавців всім необхідним і створення відповідних умов для їх ефективної роботи. Протягом цього етапу ОПР (керівник процесу управління безпековою діяльністю) здійснює оцінку її адекватності наявній стратегії розвитку підприємства. Якщо прийняті рішення дають позитивні результати, то це стає підставою для коригування діяльності із управління безпековою діяльністю.

Розглянемо докладніше перелік об'єктів (табл. 2.5–2.9), що позначені стрілками на діаграмах моделі IDEF0 процесу управління безпековою діяльністю (див. рис. 2.6 і 2.7).

Таблиця 2.5

**Перелік функцій об'єктів керування (*Control*) на діаграмі моделі IDEF0 процесу управління безпековою діяльністю ПП, розроблено автором**

Позначення об'єкта	Назва об'єкта	Опис функцій об'єкта
C1	Законодавчі акти та нормативні документи тощо	обмежувальна і керівна інформація. Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, інші нормативні документи органів державної влади;
C2	Внутрішні документи підприємства, чію економічну безпеку потрібно забезпечити	керівна інформація. Стратегія розвитку підприємства, інші документи (положення, накази, розпорядження тощо), що діють у межах підприємства
C3	Моделі	керівна інформація. Результати моделювання, зокрема: математичні моделі визначення пріоритетності впливу зовнішніх і внутрішніх загроз; визначення ресурсного забезпечення управління безпековою діяльністю тощо
C4	Інформація від зацікавлених організацій та осіб	керівна інформація. Зауваження, рекомендації та запитання, що надходять від інших підприємств галузі та об'єктів більш високого порядку (зворотний зв'язок) спрямовані на поліпшення результатів процесу забезпечення управління безпековою діяльністю

Таблиця 2.6

**Перелік функцій входів (*Input*) на діаграмі моделі IDEF0 процесу управління безпековою діяльністю ПП, розроблено автором**

Позначення об'єкта	Назва об'єкта	Опис функцій об'єкта
I1	Потреба в регулюванні процесу управління безпековою діяльністю	описова інформація. Вона містить статистичну інформацію, що характеризує стан самого підприємства та зовнішнього середовища його функціонування
I2	Інформаційне наповнення процесу управління безпековою діяльністю	описова інформація. Результат процесу створення інформаційного наповнення регулювання безпекової діяльності. Цей процес виконують під час управління безпековою діяльністю

Таблиця 2.7

**Перелік функцій механізмів (*Mechanism*) на діаграмі моделі IDEF0 процесу управління безпековою діяльністю ПП, розроблено автором**

Позначення об'єкта	Назва об'єкта	Опис функцій об'єкта
M1	Організаційно-технічні засоби	апаратні засоби охоплюють персональні комп'ютери, програмне забезпечення, канцелярські товари загального призначення тощо
M2	ОПР	керівник процесу управління безпековою діяльністю
M3	Працівники підприємства, інші зацікавлені особи та організації	іншими зацікавленими особами та організаціями можуть бути представники інших підприємств галузі та об'єктів вищого порядку та працівники органів влади

Таблиця 2.8

**Перелік функцій виходів (*Output*) керування на діаграмі моделі IDEF0 процесу управління безпековою діяльністю ПП, розроблено автором**

Позначення об'єкта	Назва об'єкта	Опис функцій об'єкта
O1	Інформація про дії спрямовані на протидію загрозам	описова інформація. Є вихідною для інших процесів: створення аналітичних матеріалів, звітів тощо
O2	Внесення змін у стратегію розвитку підприємства	описова інформація. Результати процесу управління безпековою діяльністю. Це обов'язково вихідна інформація для регулювання процесу

Розглянемо докладніше проміжні входи, виходи, керування, механізми (табл. 2.9), що зображені стрілками на діаграмах моделі IDEF0 процесу управління безпековою діяльністю (див. рис. 2.7).

Таблиця 2.9

**Перелік проміжних входів (керування) та виходів,  
що позначені стрілками на діаграмі моделі IDEF0  
процесу управління безпековою діяльністю ПП, розроблено автором**

Назва та позначення об'єкта	Опис функцій об'єкта
Директиви на керування процесом A2 (A3, A4, A5)	обмежувальна й керівна інформація. Результати прийняття рішень ОПР (керівник процесу управління безпековою діяльністю)
Вихід «Інформація про перебіг процесу A2 (A3, A4, A5)». Описова інформація. Надходить від кожного підпроцесу регулювання процесу управління безпековою діяльністю. На її основі приймають рішення про припинення виконання підпроцесу та переходу до наступного	
Інформація про перебіг процесу A2	збирання, узагальнення та аналізування інформації в процесі управління безпековою діяльністю передбачає документування результатів цієї діяльності для подальшого їх опрацювання за допомогою обраних математичних методів
Інформація про перебіг процесу A3	розрахунки визначення пріоритетності впливу зовнішніх та внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства за допомогою обраних математичних методів
Інформація про перебіг процесу A4	документ, прийнятий у встановленому порядку, що містить постановку цілей, перелік засобів та методів їх досягнення
Інформація про перебіг процесу A5	передбачає залучення відповідних механізмів на рівні адміністрації підприємства (об'єктів вищого порядку чи органів державної влади), а також відповідне правове та фінансове забезпечення

У наведених етапах процесу управління безпековою діяльністю спеціально не виокремлені етапи побудови моделей, вибору оціночних критеріїв. Усе це здійснюється практично на всіх етапах підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень у процесі управління безпековою діяльністю. Наприклад, певні оціночні (в загальному випадку різні) критерії використовуються і при ранжируванні зовнішніх і внутрішніх загроз ЕБПП, і при виборі альтернатив рішення, і при визначенні ступеня його виконання утото. Те ж стосується і використання процесі управління безпековою діяльністю певних функцій управління, наприклад організації, мотивації,

контролю. Очевидно, що вони мають застосовуватися на всіх етапах цього процесу.

Потрібно також розуміти, що чіткий послідовний поділ управлінської діяльності на етапи існує рідко, оскільки в тій чи іншій мірі вони здійснюються паралельно. Обґрунтувати і вирішити проблему з першого разу рідко вдається. Зміна в допустимих межах раніше сформульованих цілей дає можливість істотно підвищити ефективність вирішення проблеми шляхом використання ефективніших засобів її досягнення. Ключем до успішного вирішення є повторюваний цикл формулювання проблеми, вибору кінцевих цілей, розробки шляхів досягнення цілей, оцінки їх ефективності, перевірка та уточнення кінцевих цілей, розробки нових варіантів рішення тощо. Іншими словами, можливе повернення з будь-якого етапу процесу управління безпековою діяльністю до попередніх етапів, про що зазначено на рис. 2.7 лініями зворотного зв'язку.

Так, розглянутий процес визначення та протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам ЕБПП набуває ітеративного характеру, тому під час роботи потрібно проявляти гнучкість при виникненні нових чинників і проводити переоцінку отриманих результатів, а в деяких випадках змінювати ідеї, що містяться в основі сформованого методичного підходу до управління безпековою діяльністю промислового підприємства.

### **2.3. Оцінювання управління безпековою діяльністю промислових підприємств**

Розглядаючи підприємство як складну соціально-економічну систему, в попередньому розділ дисертаційної роботи, неодноразово зазначалося важливість здійснення цілеспрямованих дій суб'єктами безпеки стосовно об'єктів безпеки щодо формування безпечних умов розвитку. Зазначені дії не мають одномоментного характеру, вони мають реалізовуватися

систематично, а напрям та їх інтенсивність визначаються фактичною потребою, що формується під впливом зовнішнього середовища та внутрішніми змінами на підприємстві. Зазначена систематичність потребує оцінювання не лише стану об'єктів безпеки, але й дій суб'єктів безпеки, тобто результативності для подальшого внесення змін в управління безпековою діяльністю.

Здійснене дослідження теоретичних напрацювань вітчизняних та закордонних науковців дала змогу сформуванню певне підґрунтя для вирішення поставленого завдання щодо формування науково-практичного підходу оцінювання управління безпековою діяльністю ПП. Насамперед зазначимо, що управлінська діяльність відноситься науковцями до найскладніших видів діяльності людини, зокрема й розумової. Зазначене пояснюється тим фактом, що результати діяльності підприємства визначаються не лише фізичною працею робітників щодо виготовлення продукції, а, в умовах ринкової економіки, більшою мірою здатністю управлінського персоналу забезпечити ресурсами процес виробництва та реалізації продукції для отримання очікуваних фінансових результатів. Зважаючи на чисельність управлінського персоналу, його функціональні обов'язки та взаємозв'язки в межах організаційної структури підприємства процес оцінювання ефективності управління є надзвичайно складним, але без його здійснення досягнути стабільності в розвитку є неможливим.

Проблема оцінювання управління діяльністю підприємства не є новою, її існування актуалізувалося ще на початку XVIII ст. завдяки науковим працям англійського економіста В. Петті, який стверджував, що «...отримання різними керівниками відмінних між собою результатів через виконання різних за об'ємом та змістом робіт зумовлює необхідність формування систем мотивації та подальшого розвитку, які відповідатимуть інтересам як організації, так і керівника» [211, с. 92].

Погляди сучасників на окреслену проблему певним чином різняться, відтак виокремимо ключові із них. Так, варто погодитись з думкою

В. Данюка, який при оцінюванні праці менеджера виокремлює організаційне, економічне та соціальне значення [63, с. 221–222]. Організаційне значення полягає у можливості здійснення організаційних змін за результатами оцінювання, економічне – спирається на мотиваційні чинники, а соціальне – у здатності забезпечити кращий рівень задоволення потреб усіх працівників підприємства. Своєю чергою, відомі американські дослідники А. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі доводять важливість оцінювання управління підприємством для досягнення трьох цілей: адміністративних, інформаційних та мотиваційних [176, с. 578–579]. Досягнення інформаційної цілі можна вважати важливим моментом для вдосконалення процесу управління підприємством, що вважаємо за доцільне надалі використати при формуванні науково-практичного підходу до оцінювання управління безпековою діяльністю ПП.

Концентрація уваги на проблемі забезпечення безпечних умов розвитку дала можливість виявити, що в наукових працях увага зосереджена на оцінюванні рівня економічної безпеки шляхом застосування кількісних та якісних показників. До найпоширеніших підходів належать два: індикаторний та ресурсно-функціональний. Перший з названих передбачає визначення певної кількості індикаторів та їх порівняння із граничними значеннями, які відповідають певному рівню безпеки. Застосування такого підходу має як свої позитивні, так і негативні сторони. Так, простота розрахунків поєднується зі складністю однозначного трактування отриманих результатів через різноспрямованість вибраних індикаторів, необхідністю систематичного уточнення граничних значень та складністю застосування якісних показників. Інший – ресурсно-функціональний – спрямований на характеристику ефективності використання наявних ресурсів, які можуть бути використані для реалізації безпекових заходів, але фактично процеси забезпечення необхідного рівня безпеки на підприємстві залишаються поза увагою дослідників. У працях російських науковців під керівництвом Е. Олейнікова [203, с. 144] пропонується, в рамках ресурсно-



функціонального підходу, характеризувати ефективність та дієвість заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом визначення відношенням сукупності попереджених збитків та втрат до суми витрат на реалізацію захисних заходів та фактичних збитків, які не були попереджені. Зважаючи на складність визначення суми втрат та збитків, які були попереджені, в умовах промислових підприємств, застосування цього підходу суттєво ускладнюється.

Підводячи проміжні підсумки, можна стверджувати про відсутність підходів до оцінювання управління безпековою діяльністю, наявні можуть бути використані для оцінки рівня економічної безпеки чи її функціональних складових та потребують суттєвого доопрацювання із урахуванням специфіки господарської діяльності ПП. Відтак, вважаємо за доцільне передусім з'ясувати сутність термінів «ефективність» та «результативність» для подальшого формування переліку критеріїв в оцінюванні управління безпековою діяльністю ПП.

У науковій літературі немає узгодженого трактування понять «ефективність» та «результативність», окрім того інколи їх визначають як синонімічні терміни. Зважаючи, що для оцінювання управління безпековою діяльністю важливим є формування науково-методичного підходу, який повинен мати чіткий понятійний апарат, розглянемо розуміння зазначених термінів докладніше.

Початком застосування терміна «ефективність» вважаються наукові праці Вільяма Петі (1623–1687 рр.) та Франсуа Кене (1694–1774 рр.). Згадані науковці вживали його не як самостійне економічне поняття, а для окреслення результативності урядових та приватних програм, їх впливу на діяльність суб'єктів економічного середовища. Формування теорії економічної ефективності належить відомому економісту Адаму Сміту, ідеї якого були надалі розвинуті Д. Ріккардом, К. Марксом, Т. Пітерсом, Р. Уотерменом, Дж. Харінтоном, А. Файолем Ф. Тейлором, Г. Фордом та іншими. Лише коротко зазначимо, що Д. Ріккардо застосовував термін

«ефективність» як «...відношення результату до певного виду витрат» [224, с. 115]. Окрім цього, в працях названих вище науковців, ефективність подається як найбільш важлива характеристика діяльності підприємства.

Не можна оминати увагою науковий доробок таких дослідників як В. Парето та К. Макконнелла й С. Брю, які не лише спричинилися до формування теорії економічної ефективності, але й сприяли її осучасненню. Так, В. Парето запропонував для застосування такі терміни як «парето-оптимум» та «парето-ефективність», а К. Макконнелл і С. Брю обґрунтували ефективність використання наявних виробничих ресурсів для «...задоволення матеріальних потреб людини» [163, с. 37], тобто ефективність пов'язувалась із потребою виготовлення тієї продукції, яка найбільш потрібна для споживачів.

У 90-х рр. ХХ ст. відбулася наступна важлива подія – розпочалося виокремлення термінів «ефективність» та «результативність». Зокрема, П. Друкер запропонував розуміти «результативність» як відповідь на запитання «...як робити правильні дії (речі)?», а «ефективність» – «як правильно робити дії (речі)?» [75, с. 112]. Продовженням стали доробки Д. Хан, який доводив, що ефективність полягає у здатності правильно виконувати необхідні роботи, а результативність – вміло ставити цілі.

Сучасне трактування ефективності та результативності також не характеризується однотайністю в наукових колах, що і засвідчують подані нами визначення у Додатку Е (табл. Е.1). Вважаємо за доцільне приділити увагу лише окремим з них. Так, в економічній енциклопедії за редакцією С. Мочерного ефективність подається як «...здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат» – [84, с. 351], тобто відбувається ототожнення досліджуваних понять та сприйняття ефективності як відношення «ефекту» або ж «результату» до витрат на його отримання. Підставою саме такого трактування є переклад терміна

ефективність від латинського «efectus», тобто «результативність, дієвість, продуктивність».

Одночасно з ототожненням суті розглянутих термінів наявні й інші погляди. Зокрема, у працях М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі доводиться потреба трактувати ефективність як «...співвідношення між обсягом виробництва продукції і необхідними для її виготовлення ресурсами, тобто визначається як внутрішній параметр функціонування підприємства, віддзеркалюючи ефективність використання ресурсів» [176, с. 578–579], а результативність пропонується визначати за допомогою оцінки ступеня використання необхідних ресурсів.

На основі узагальнення поглядів науковців щодо трактування терміна «ефективність» можна стверджувати про наявність кількох ключових підходів, зокрема: ототожнення із результативністю; співвідношення ефекту із витратами; орієнтація на досягнення визначеного рівня фінансових результатів. Вважаємо, що визначені підходи мають становити основу науково-методичного підходу до оцінювання управління безпековою діяльністю ПП.

У трактуванні терміна «результативність», які нами узагальнені у Додатку Е (табл. Е.2), простежується більша консолідація думок. Так, на відміну від ефективності, результативність розуміють як ступінь досягнення результатів, тобто йдеться про встановлення факту, який можна окреслити як «не досягнуто», «частково досягнуто» та «досягнуто». Важливо, що стосовно результативності не йдеться про потребу отримання певної величини прибутку чи досягнення визначеного рівня рентабельності, а його можна застосувати до характеристики будь-яких процесів на підприємстві, що важливо при оцінюванні управління безпековою діяльністю певного суб'єкта господарювання.

Підводячи проміжні підсумки вважаємо за доцільне зауважити, що теоретичною основою науково-методичного підходу до оцінювання управління безпековою діяльністю ПП мають стати такі аспекти:

– у процесі оцінки управління безпековою діяльністю доцільно застосовувати терміни «ефективність» та «результативність», але не ототожнювати їх економічний зміст;

– спираючись на сформоване визначення БДП, термін «ефективність» доцільно застосовувати для оцінки доцільності застосування певної організаційної структури системи управління безпековою діяльністю, взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки, організації та реалізації захисних заходів, тобто в тих моментах, якщо є можливість порівняти витрати та отримання очікуваного результату у вигляді попереджених втрат та збитків, додаткового прибутку, отримання додаткових ринкових можливостей, оптимізації витрат на захист майна та персоналу тощо;

– зважаючи на сутність безпекової діяльності, термін «результативність» доцільно застосувати для оцінки поставлених перед суб'єктами безпеки завдань, тобто чи вони були досягнуті чи ні. Якщо дії суб'єктів безпеки забезпечили формування безпечних умов розвитку підприємства, тобто були мінімізовані ризики, зменшено негативний вплив та ліквідовано наслідки дії зовнішніх та внутрішніх загроз, то завдання виконано і система управління безпековою діяльністю функціонує результативно.

Застосування термінів «ефективність» та «результативність» має забезпечити оцінювання управління безпековою діяльністю ПП шляхом:

– формування переліку індикаторів, які дають змогу порівнювати різні варіанти реалізації захисних заходів для подальшого вибору оптимального варіанта, який відповідає місії та цілям діяльності підприємства;

– відображати ефективність використання всіх елементів безпекового потенціалу;

– оцінювати результативність дій суб'єктів безпеки;

– сприяти ефективнішому використанню виокремлених для безпекової діяльності ресурсів.

Повертаючись до визначеного в дисертаційній роботі завдання, зазначимо, що оцінювання в найбільш загальному розумінні передбачає збір

даних, їх зведення, групування, визначення ряду показників для характеристики стану та динаміки певного явища чи процесу. Таке трактування є актуальним і для оцінювання управління безпековою діяльністю, що дало змогу нам розробити відповідну структурно-логічну схему (рис. 2.8).

Елементи розробленої схеми нами будуть розглядатися поетапно, відтак зосередимо увагу лише на початкових. Підготовчий етап, як і для будь-якого дослідження, передбачає визначення мети, цілей та інших ключових засад. Відмінністю розробленої схеми є те, що напрямками дослідження визначаються всі елементи системи управління безпековою діяльністю, що відповідає змісту рис. 1.4.

Організаційне забезпечення передбачає: дотримання порядку виконання етапів та послідовності оцінювання; узгодження дій між суб'єктами безпеки та групою експертів, які проводять дослідження; раціональне використання виокремлених ресурсів та зменшення часу проведення оцінювання. Результатом формування організаційного забезпечення має стати швидше, оперативне, системне та цілеспрямоване оцінювання.

Інформаційне забезпечення полягає в отриманні повної, достовірної, точної та своєчасної інформації про стан та процеси, що визначають та впливають на управління БДП.

Методичне забезпечення передбачає визначення сукупності індикаторів, які доцільно застосувати для оцінки керуючої підсистеми, керованої підсистеми та процесу прийняття і реалізації управлінських рішень. Оскільки в науковій літературі, як зазначалось вище, немає методичних засад здійснення оцінки безпекової діяльності, нами, в межах науково-методичного підходу, здійснено спробу сформулювати такі засади спираючись на результати дослідження наукового доробку вітчизняних та закордонних науковців у сфері забезпечення безпеки суб'єктів господарювання, практичного досвіду організації та реалізації захисних заходів українських ПП та опитування експертів.

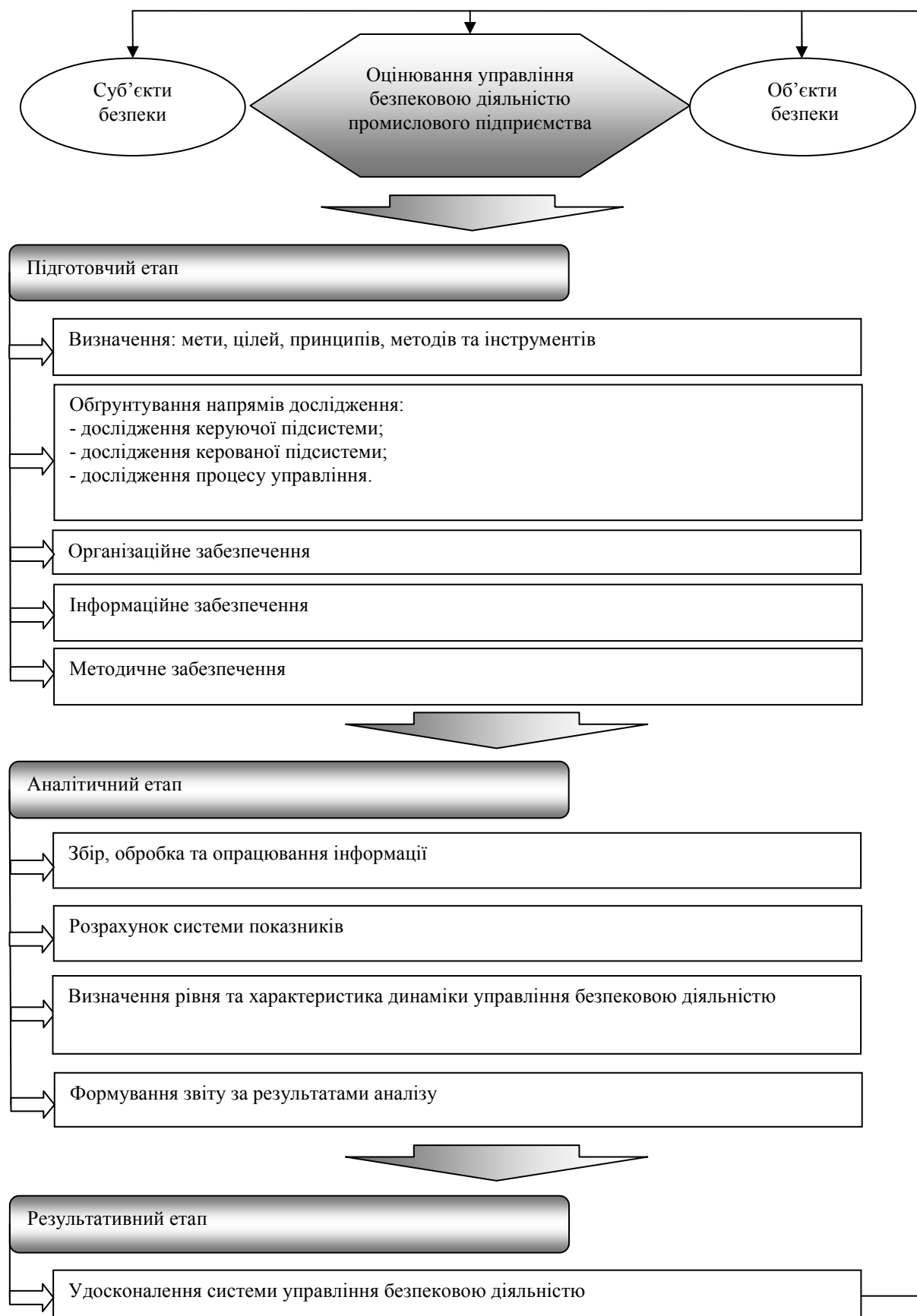


Рис. 2.8. Структурно-логічна схема оцінювання управління безпековою діяльністю ПП, розроблено автором

Попередньо нами була сформована експертна група чисельністю 30 експертів, які є фахівцями теоретиками та практиками у сфері забезпечення ЕБП.

Опитування експертів, яке було здійснено методом Дельфі, дало змогу:

– сформулювати сукупність індикаторів для оцінювання управління безпековою діяльністю у межах керуючої та керованої підсистем та управлінських рішень;

– визначено граничні значення для кожного індикатора для характеристики управління безпековою діяльністю;

– розрахунок інтегрального показника для характеристики управління безпековою діяльністю ПП за складовими системи управління.

Основний зміст методичного забезпечення нами подано у Додатку Е (табл. Е.3–Е.5), відтак приділимо увагу лише найважливішим моментам. Так, для оцінювання керуючої підсистеми нами сформовано сукупність індикаторів, які умовно поділені на чотири групи: оцінка кадрового складу суб'єктів безпеки; оцінка організаційної структури; оцінка технології управління; оцінка дієздатного впливу на керовану підсистему. Керована підсистема характеризується індикаторами у складі груп, які фактично визначають рівень безпеки ключових для ПП функціональних складових економічної безпеки: фінансової, кадрової, техніко-технологічної, силової та інформаційної. Для оцінки управлінських рішень, зважаючи на інтенсивність прийняття таких рішень суб'єктами безпеки та потреби надалі здійснювати апробації в умовах промислових підприємств, запропоновано використовувати якісні індикатори, для визначення яких були залучені експерти з працівників відповідних суб'єктів господарювання. Кожна група містить певну кількість індикаторів, для яких визначено граничні значення, що дають можливість охарактеризувати їх рівні як «низький», «середній» та «високий». Вибір такої градації пов'язаний із потребою розрахунку інтегральних показників шляхом використання визначеної питомої ваги

кожного індикатора й групи та характеристики управління безпековою діяльністю на ПП.

Повертаючись до раніше сформованого погляду щодо доцільності застосування термінів «ефективність» та «результативність», вважаємо, що при оцінюванні керуючої підсистеми доцільно застосовувати термін «результативність», керованої підсистеми – «рівень безпеки», а управлінських рішень – «ефективність». Одночасно з цим, рівні оцінювання для полегшення сприйняття визначено спільні, тобто «низький», «середній» та «високий».

Відповідно до змісту здійснених у підрозділі 2.1 аналітичних досліджень, для апробації розробленого науково-методичного підходу оцінювання управління безпековою діяльністю ПП нами була сформована сукупність таких суб'єктів господарської діяльності. При такому формуванні вихідними умовами стали такі позиції:

– здійснення діяльності, що відповідає КВЕД 10, 11, 12 – харчова промисловість; 13, 14, 15 – легка промисловість; 20, 21, 22, 23 – хімічна промисловість; 26, 27, 28, 29, 30 – машинобудівна промисловість;

– за масштабами діяльності – належність до середніх або великих підприємств;

– співпраця із провідними фахівцями, залучення їх до формування методичного забезпечення та отримання потрібної інформації для здійснення оцінювання керуючої і керованої підсистем та управлінських рішень у системі управління безпековою діяльністю ПП.

За результатами проведеної роботи були вибрані такі ПП, які згруповані за видами економічної діяльності:

– харчова промисловість: приватне акціонерне товариство «Могилів-Подільський консервний завод» (надалі – ПрАТ «Могилів-Подільський КЗ») та приватне акціонерне товариство «Етнопродукт» (ПрАТ «Етнопродукт»);

– легка промисловість: приватне акціонерне товариство «Екотекстиль» (ПрАТ «Екотекстиль»), публічне акціонерне товариство «Мукачівська



трикотажна фабрика «Мрія» (ПАТ «МТФ «Мрія») та приватне акціонерне товариство «Трикотажна фабрика «Роза» (ПрАТ «ТФ «Роза»);

– хімічна промисловість: публічне акціонерне товариство «Лубнифарм» (ПАТ «Лубнифарм») та приватне акціонерне товариство «Фірма Еліпс» (ПрАТ «Фірма Еліпс»);

– машинобудівна промисловість: публічне акціонерне товариство «Коростенський машинобудівний завод» (ПАТ «Коростенський МЗ»), публічне акціонерне товариство «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес» (ПАТ «Бердичівський МЗ «Прогрес»), приватне акціонерне товариство «Завод «Павлоградхіммаш» (ПрАТ «Завод «Павлоградхіммаш»).

Перш ніж подати результати здійсненого оцінювання управління безпековою діяльністю вище перелічених ПП, вважаємо за доцільне коротко розглянути основні аспекти їх господарської діяльності. Так, ключовим показником є чистий дохід від реалізації, для характеристики динаміки якого нами були вибрані не абсолютні величини, а відносні, зокрема темпи росту (рис. 2.9).

У складі сформованої сукупності ПП позитивною динамікою характеризувалися лише два: ПАТ «Лубнифарм» та ПрАТ «Фірма Еліпс», для яких темпи росту були в межах досліджуваного періоду, більшими за одиницю, хоча позитивна динаміка була відсутня. Щодо інших підприємств, то можна зазначити наявність як позитивного зростання, так і різкого спаду, що вказує на неритмічність роботи, недостатню та систематичну завантаженість виробничих потужностей та низьку ефективність використання наявних ресурсів. Відтак, цей аспект надалі був нами врахований при оцінюванні управління БДП.

Для характеристики як господарської діяльності ПП, так і дій суб'єктів безпеки нами було проаналізовано динаміку ще одного фінансового показника — чистого прибутку (збитку) (рис. 2.10).

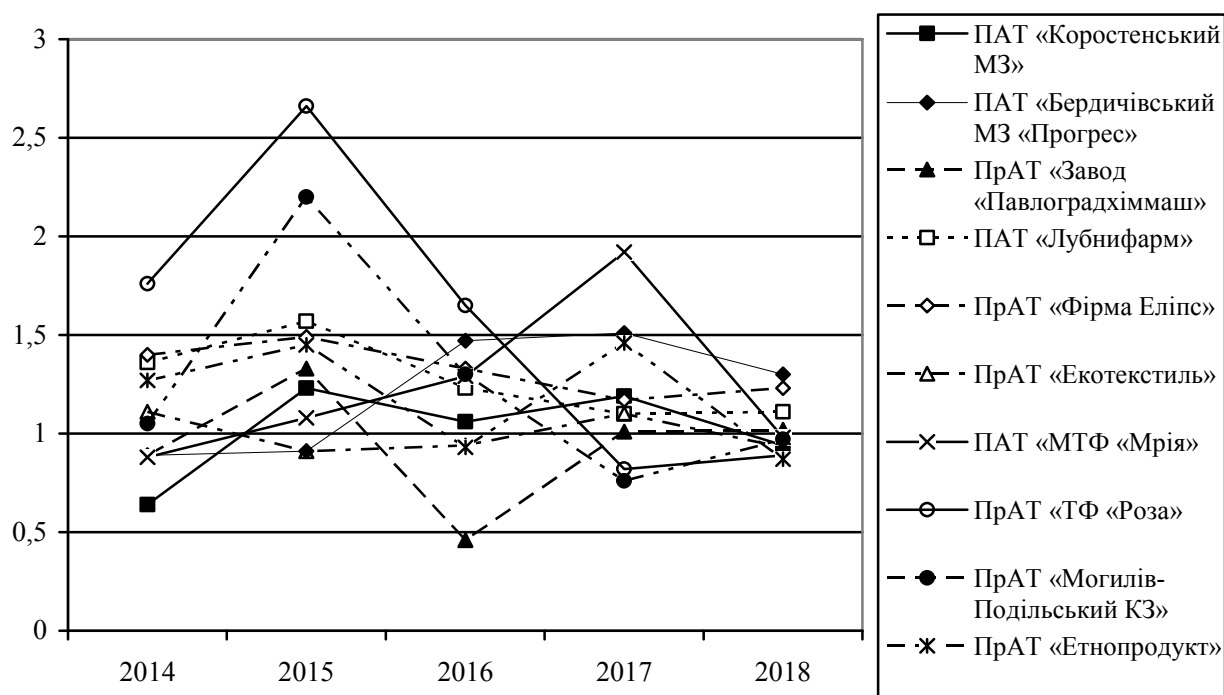


Рис. 2.9. Темпи росту чистого доходу від реалізації ПП у 2013–2017 рр., розраховано автором

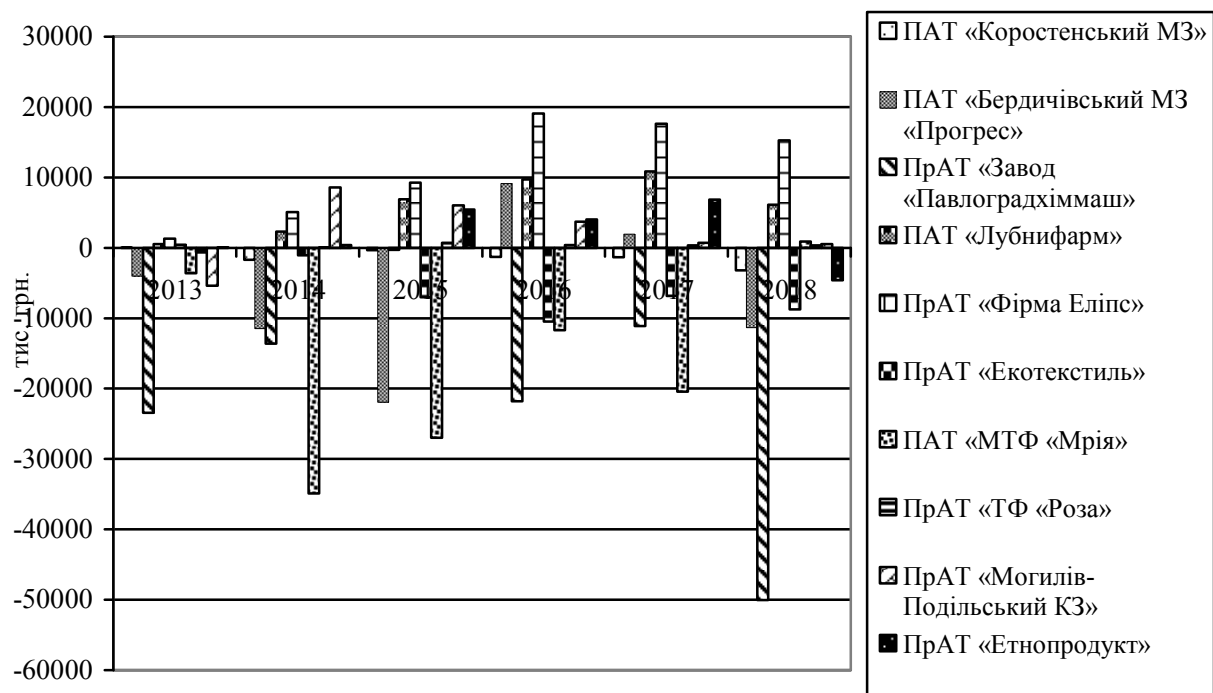


Рис. 2.10. Динаміка чистого прибутку (збитку) діяльності ПП, розраховано автором

Одночасно із нестабільною роботою для більшості підприємств із сформованої вибірки характерна збитковість усієї діяльності. Прибутковими

в межах досліджуваного періоду були лише ПАТ «Лубнифарм», ПрАТ «Фірма Еліпс» та ПрАТ «Етнопродукт» (за винятком 2018 р.). Значна група підприємств були збитковими в окремі роки, а ПрАТ «Завод «Павлоградхіммаш» упродовж 2013–2018 років. Виявлена збитковість вказує на наявність суттєвих проблем із ефективністю господарської діяльності частини ПП. Якщо збитковість у 2014–2015 рр. можна пояснити загостренням політичної та соціальної кризи та втратою ринків збуту внаслідок військової агресії Російської Федерації, на чому наголошувалося у підрозділі 2.1, то систематичні негативні результати господарської діяльності вказують на системну кризу управління, зокрема і безпекової діяльності.

Одночасно із фінансовими показниками діяльності підприємств, вважаємо за доцільне приділити увагу й іншим, зокрема чисельності працівників як найціннішого ресурсу та й такого, що є важливою складовою БПП (рис. 2.11).

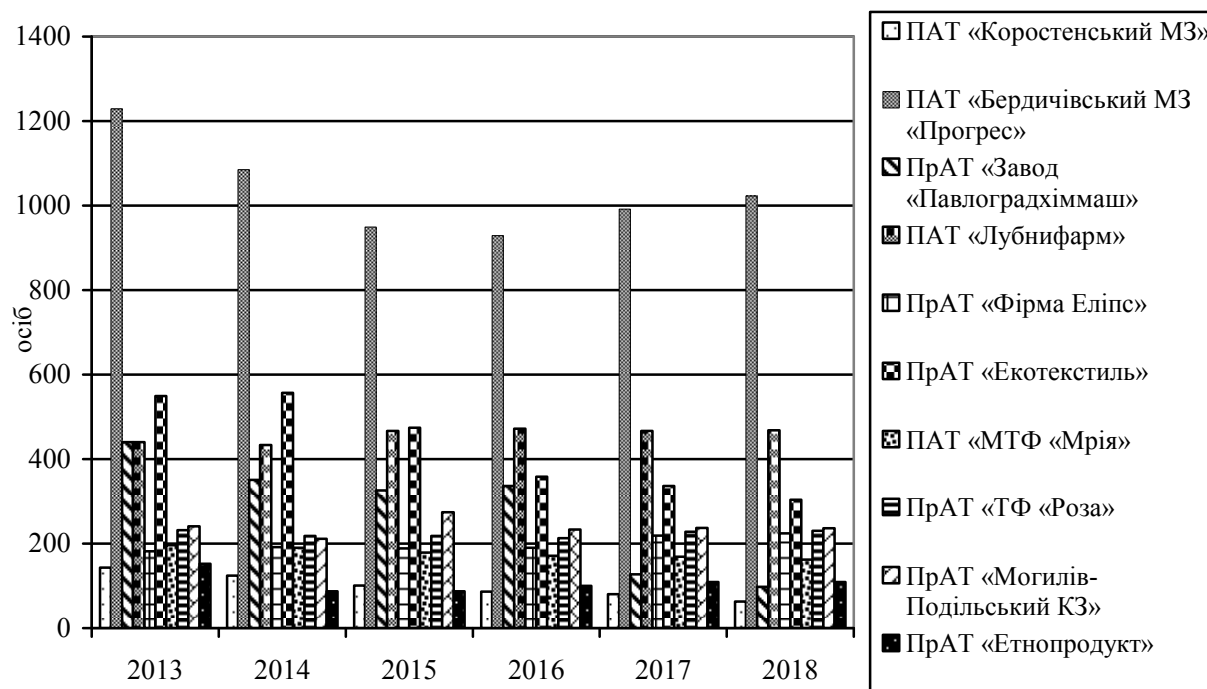


Рис. 2.11. Динаміка чисельності працівників,  
розраховано автором

Зважаючи на наявність відмінностей у господарській діяльності підприємств сформованої сукупності, вважаємо за доцільне охарактеризувати два ключові параметри: зміну чисельності працівників та розмір середньомісячної заробітної плати. Щодо першого аспекту, то серед досліджуваних підприємств можна виокремити три групи: чисельність працівників суттєво не змінилася (ПрАТ «ТФ «Роза» та ПрАТ «Могилів-Подільський КЗ»), позитивно зросла (ПАТ «Лубнифарм» (приріст у 2018 р. порівняно з 2013 становить 6,36), ПрАТ «Фірма Еліпс» (відповідно – 23,08%) та суттєво скоротилася (ПАТ «Коростенський МЗ» (-56,0%), ПАТ «Бердичівський МЗ «Прогрес» (-16,76%), ПрАТ «Завод «Павлоградхіммаш» (-77,72%), ПрАТ «Екотекстиль» (-44,62%), ПАТ «МТФ «Мрія» (-17,4%) та ПрАТ «Етнопродукт» (-28,29%). Зменшення кількості працівників спричиняє не лише втрату кадрового потенціалу, але й негативно впливає на результативність БДП. Інший параметр визначає мотивованість працівників (рис. 2.12).

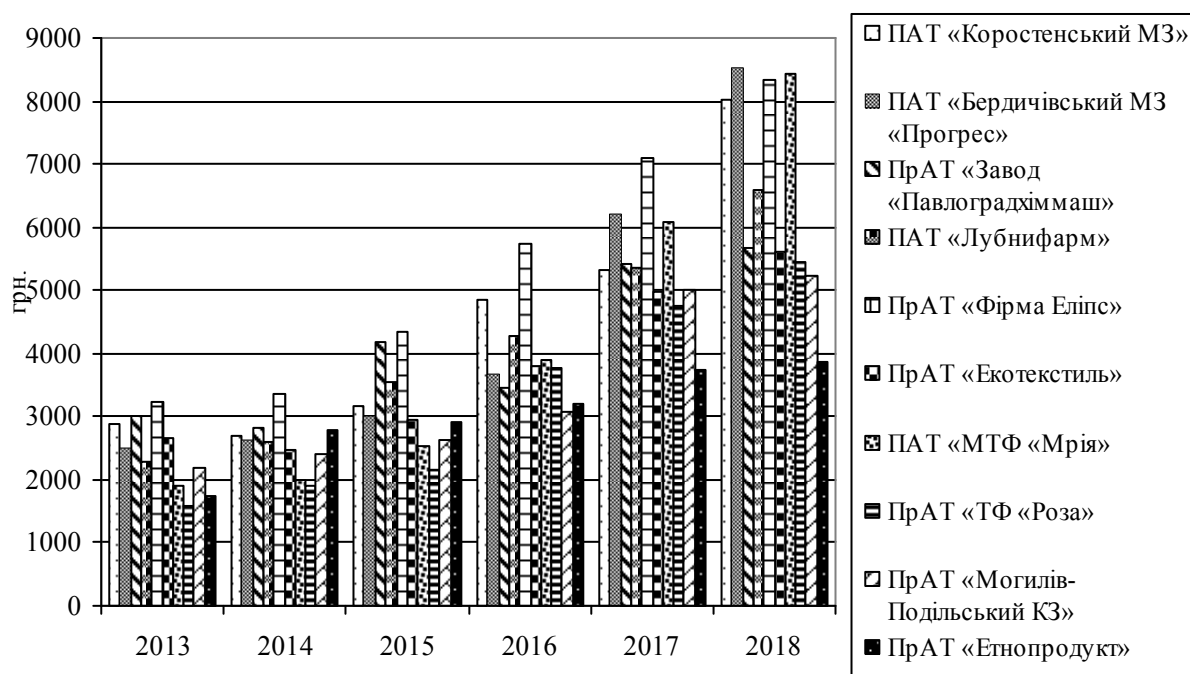


Рис. 2.12. Динаміка середньомісячної заробітної плати,  
розраховано автором

Позитивну динаміку, яка характерна для більшості із досліджуваних підприємств можна пояснити як інфляційними процесами, так і

законодавчим регулюванням розміру мінімальної заробітної плати. Водночас, якщо взяти до уваги середню заробітну плату по промисловості у грудні 2018 р., а це – 11563 грн, то слід зазначити, що на жодному підприємстві вона не була досягнута. Хоча йдеться про рівень середньої заробітної плати, але недостатня мотивація праці не сприяє виконанню працівниками своїх обов'язків на належному рівні. Цей аспект є дуже важливим, зважаючи на завдання безпекової діяльності в забезпеченні ефективного функціонування й розвитку підприємства та можливість їх виконання суб'єктами безпеки.

Результати оцінювання управління безпековою діяльністю, які, відповідно до сформованого науково-практичного підходу, передбачають визначення рівня ряду індикаторів у межах керуючої й керованої підсистем та управлінських рішень нами повною мірою подано у Додатку Е (табл. Е.6-Е.9), відтак, коротко охарактеризуємо їх зміст (рис. 2.13–2.15).

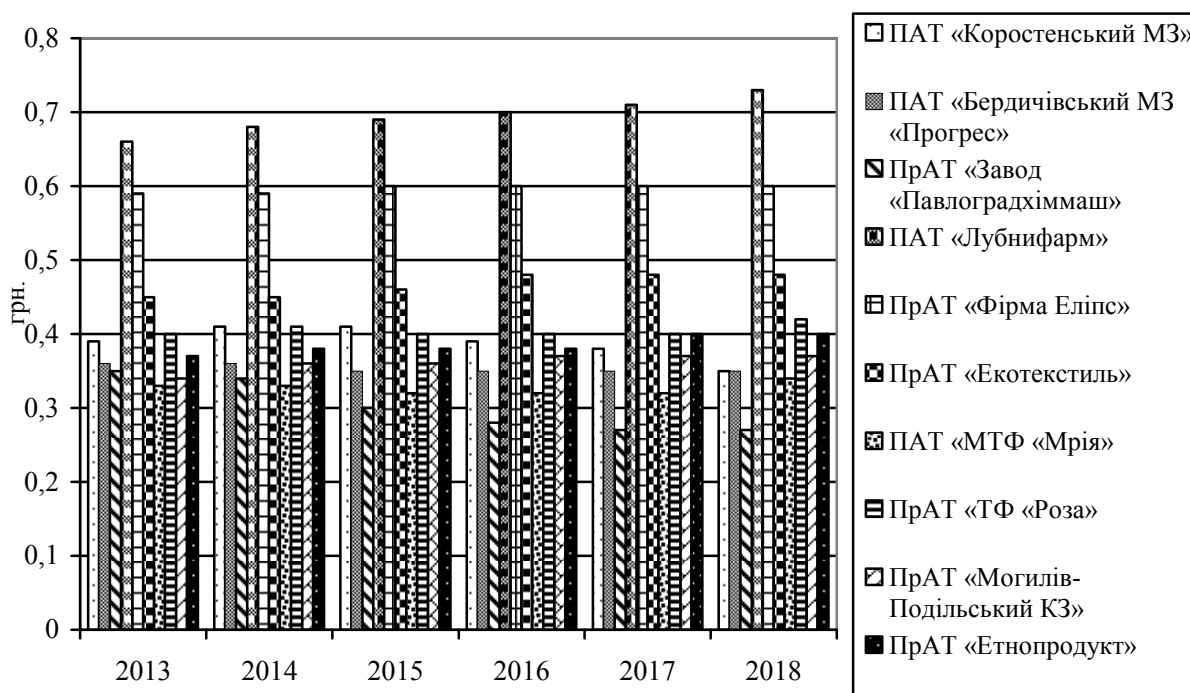


Рис. 2.13. Результати оцінки керуючої підсистеми в системі управління безпековою діяльністю ПП, *розраховано автором*

Якщо враховувати той факт, що результативність запропоновано визначати за трьома рівнями: «низький» (0,0–0,33), «середній» (0,33–0,66) та

«високий» (0,66–1,0), то високою результативністю керуючої підсистеми характеризувалися лише ПАТ «Лубнифарм» (2013–2018 рр.). Низька результативність була характерна для ПрАТ «Завод «Павлоградхіммаш» (2015–2018 рр.), ПАТ «МТФ «Мрія» (2015–2017 рр.) та ПАТ «Коростенський МЗ» (2018 р.). Стосовно інших підприємств результативність цієї складової системи управління безпековою діяльністю було охарактеризовано як середня. Водночас величина інтегрального показника у кількісному вимірі, стосовно більшості підприємств, перебуває біля нижньої границі визначеного інтервалу. Наприклад, стосовно ПАТ «Бердичівський МЗ «Прогрес»: 2013–2014 рр. – 0,36 та 2015–2018 рр. – 0,35; тому стосовно цієї групи доцільно говорити про середню результативність із урахуванням фактичного кількісного значення, яке наближене до рівня «низький». Лише стосовно ПрАТ «Фірма Еліпс» (2013–2014 рр. – 0,59 та 2015–2018 рр. – 0,6), можна чітко вказувати на середню результативність керуючої підсистеми.

Докладніший аналіз результатів зробленої оцінки дав змогу визначити спільні проблеми для керуючої підсистеми, які не дають можливість досягти потрібного рівня результативності:

- для керуючої підсистеми, як і для всього ПП, характерна висока плінність кадрів, що, враховуючи необхідність для суб'єктів безпеки володіння спеціальними навиками, негативно впливає на результативність;

- недостатній рівень мотивації праці та недоліки в організаційній структурі ускладнюють можливість виконання суб'єктами безпеки своїх завдань;

- недосконалість механізмів поточного контролю та недостатнє використання методів експертних оцінок при розробленні та реалізації управлінських рішень знижують результативність функціонування керуючої підсистеми.

Узагальнюючи можна стверджувати, що із сформованої вибірки підприємств більшість характеризуються «низьким» або ж «середнім», що у кількісному вимірі наближається до «низького» рівня результативності

функціонування керуючої підсистеми, що актуалізує потребу вдосконалення системи управління безпековою діяльністю ПП.

Результати оцінки керованої підсистеми вказують на «високий» рівень безпеки стосовно двох підприємств: ПрАТ «Фірма Еліпс» (2013–2018 рр.) та ПАТ «Лубнифарм» (2014-2018 рр.). Низький рівень було визначено стосовно ПАТ «Коростенський МЗ» (2017–2018 рр.), ПрАТ «Завод «Павлоградхіммаш» (2015–2018 рр.), ПАТ «МТФ «Мрія» (2013–2016 рр. та 2018 р.) та ПрАТ «ТФ «Роза» (2013 р.).

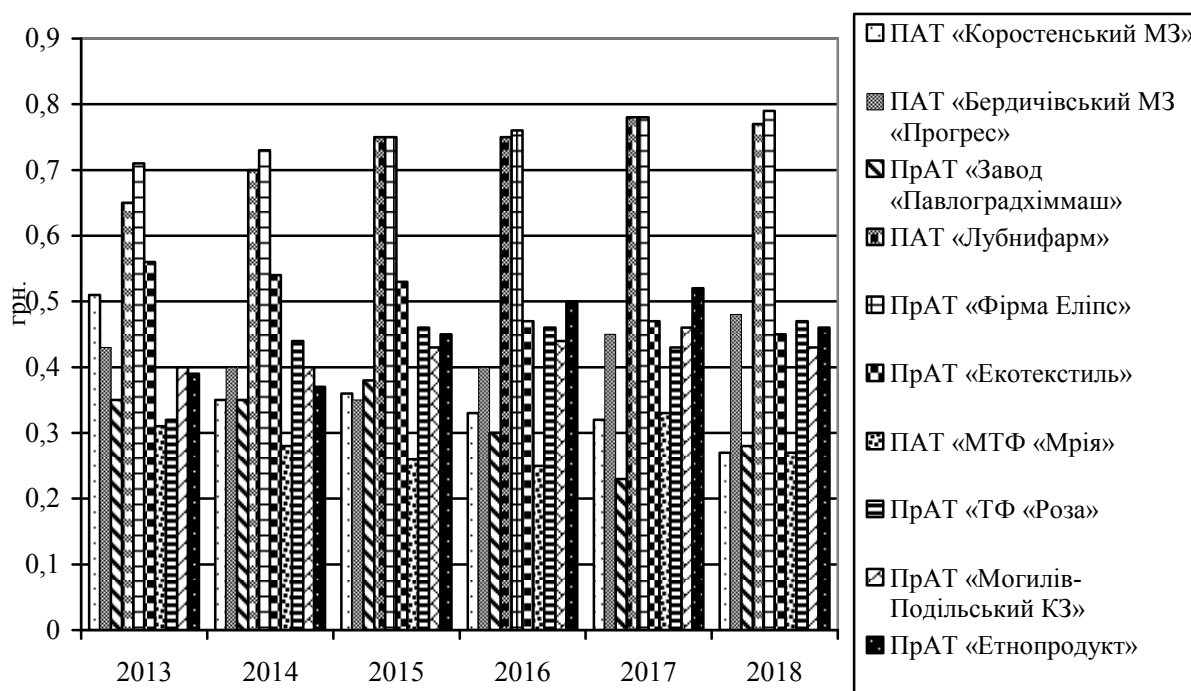


Рис. 2.14. Результати оцінки керованої підсистеми в системі управління безпековою діяльністю ПП, *розраховано автором*

Зважаючи на те, що в основі оцінки керованої підсистеми міститься визначення рівня безпеки у межах основних функціональних складових економічної безпеки, то можна окреслити основні загрози, які негативно впливають на економічну безпеку ПП:

– суттєва залежність від зовнішніх джерел фінансування та збитковість усієї діяльності, про що було зазначено вище;

– недостатня стабільність трудового колективу та низький рівень мотивації праці;

– критично високий рівень фізичного та морального зносу основних засобів;

– недостатній рівень захисту майна та персоналу;

– незахищеність інформаційних ресурсів та недостатній рівень інформаційного забезпечення управління підприємством.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що, хоча рівень безпеки більшості з досліджуваних підприємств було визначено як «середній», кількісний рівень, як і щодо результативності керуючої підсистеми, можна вважати недостатнім, що потребує подальшого вдосконалення методологічної бази управління безпековою діяльністю ПП.

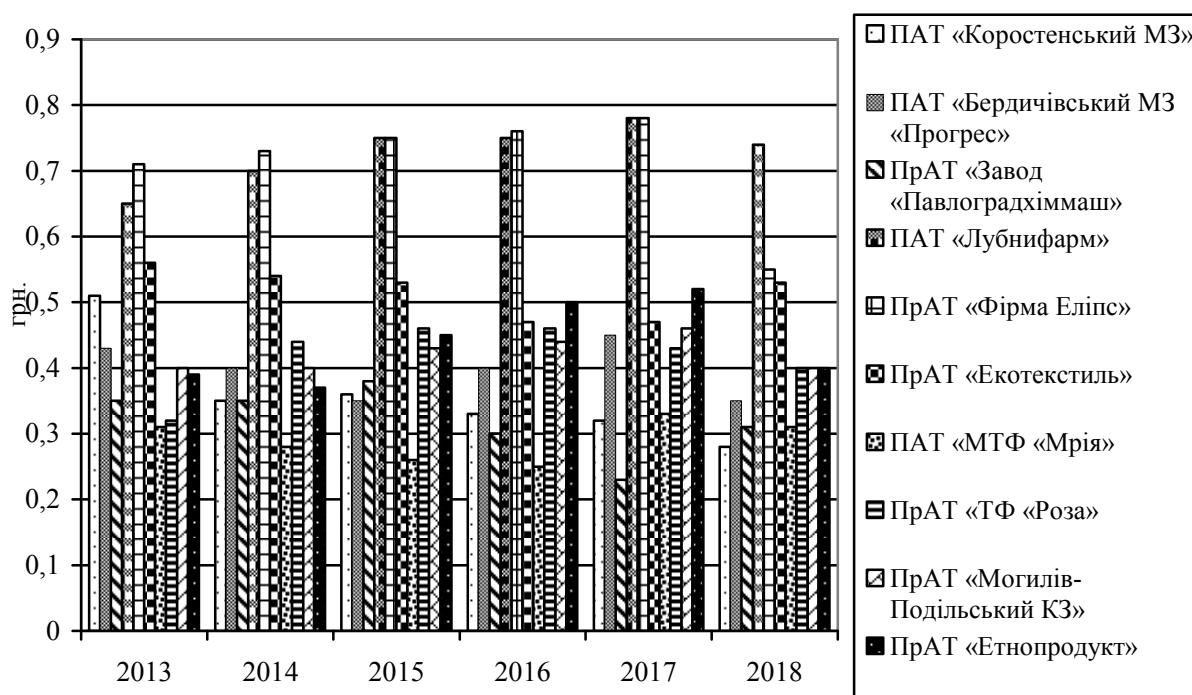


Рис. 2.15. Результати оцінки управлінських рішень у системі управління безпековою діяльністю ПП, розраховано автором

«Високий» рівень ефективності розроблення та реалізації управлінських рішень було визначено лише стосовно ПАТ «Лубнифарм» (2013–2018 рр.), а «низький» щодо ПАТ «Коростенський МЗ» (2016–2018 рр.) та ПАТ «МТФ «Мрія» (2015–2018 рр.). Щодо інших підприємств,



то рівень ефективності хоча і було визначено в якісному вимірі як «середній», але у кількісному він наближений до нижньої границі інтервалу.

За результатами опрацювання результатів експертного опитування можна дійти таких висновків щодо найбільш суттєвих проблем, які знижують ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень суб'єктами безпеки:

- недостатня наукова обґрунтованість;
- низький рівень оптимальності та комплексності рішень;
- недостатня своєчасність прийняття рішень, відсутність альтернативності

та контролю за виконанням.

Підводячи загальні підсумки, вважаємо за доцільне акцентувати увагу на кількох моментах: розроблений науково-методичний підхід дає можливість здійснити оцінювання управління безпековою діяльністю у межах керуючої й керованої підсистем та управлінських рішень. Оцінка здійснюється шляхом визначення окремих індикаторів, а через встановлену питому вагу кожного з них у групі обчислюється груповий рівень, що надалі дає змогу отримати інтегральний показник. Здійснена апробація на ПП різних видів економічної діяльності засвідчила, що для більшості з них характерна недостатня результативність функціонування керуючої системи, низький рівень безпеки щодо керованої підсистеми та незадовільна ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень у системі управління безпековою діяльністю. Отримані результати будуть використані як інформаційне підґрунтя для вдосконалення управління безпековою діяльністю ПП.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

1. З'ясовано, що в період 2010–2018 рр. для промисловості характерні негативні тенденції розвитку, які, зокрема, виражаються у спаді виробництва продукції переробної промисловості у 2012–2015 рр., що не можна повною

мірою пов'язати лише із військовою агресією Російської Федерації. Визначено, що нижньою критичною точкою спаду промислового виробництва в Україні був 2015 р., коли його частка у ВВП скоротилася до 20,0%, а кількість зайнятого населення до 16,0%, хоча наступні – 2016–2018 рр. вказують не на очікуване зростання, а скоріше на певну короткострокову стабілізацію ситуації. Вище зазначене доводить важливість виявлення причин, розроблення та реалізації відповідних захисних заходів у межах кожного окремого ПП.

2. Уточнено методичні параметри здійснення безпекової діяльності на ПП різних типів, що стало можливим завдяки виявленню динаміки кількості підприємств (зменшення у 2018 р. порівняно з 2010 р. великих на 29,04%, середніх – 17,23% та малих – 0,46%) та домінуванні в загальній структурі малих (у 2018-му – 88,5%); зміні чисельності працівників (відповідно, зменшення на великих на (-46,46)%, середніх – (-15,57)% та малих – (-13,44)%) при найбільшій частці у структурі середніх (у 2018-му – 51,23%); збільшенні обсягу реалізованої продукції (відповідно на великих – на 144,1%, середніх – на 250,7% та малих – на 333,3%) при найбільшій частці великих підприємств (у 2017 р. – 55,11%); критично високій частці збиткових підприємств (у 2015-му великих – 52,5%, середніх – 42,0% та малих – 35,9%).

3. Обґрунтовано, що на діяльність підприємств харчової промисловості сьогодні найбільш суттєво впливають такі загрози: зниження купівельної спроможності населення; щорічне зменшення трудового потенціалу на рівні 3–4%; низька ефективність господарської діяльності через збитковість у 2018-му кожного третього підприємства та рівня рентабельності виробництва харчової продукції на рівні 4,9%; мала частка інноваційно активних підприємств (у 2018-му – 19,75%); дії країни-агресора, які були реалізовані як протекціоністські заходи. З'ясовано, що частина визначених загроз характерна і для підприємств легкої промисловості, водночас визначено і специфічні: проблеми із сировинною базою; зростаюча конкуренція з боку іноземних товаровиробників, тобто китайських та турецьких, які пропонують

як більш якісну продукцію, так і дешевшу; неконтрольоване надходження на внутрішній ринок «секонд-хенду», під виглядом якого, для зменшення величини сплати митних зборів, завозять і нові товари.

4. Здійснене узагальнення офіційних статистичних даних дало змогу визначити наявність ознак кризи в хімічній промисловості за винятком виробництва фармацевтичної продукції та фармацевтичних препаратів. До загроз розвитку хімічної промисловості загалом та кожного підприємства зокрема належать: втрата контролю над флагманами хімічного виробництва в зоні АТО й Республіці Крим; складний приватизаційний процес стратегічно важливих підприємств; залежність ціни продукції від вартості газу; залежність від імпорту сировини для виготовлення фармацевтичної продукції; залежність від зміни цін на світових ринках. З'ясовано, що для українських машинобудівних підприємств характерні такі ключові загрози: низька конкурентоспроможність виготовленої продукції не лише на зовнішніх, але й на внутрішньому ринку; застарілість основних засобів, що спричиняє зниження якості та зростання собівартості машинобудівної продукції; суттєве скорочення кількості працівників, серед яких значну частку займають кваліфіковані інженерні та робочі кадри та старіння трудових колективів.

5. Розроблено, використовуючи метод функціонального моделювання й структурного аналізу на основі IDEF0, методичний підхід до управління безпековою діяльністю для вдосконалення функціонування і підвищення його ефективності. Обґрунтування сутності функцій, до яких належать: удосконалення процесу управління безпековою діяльністю; збирання, узагальнення та аналізування інформації щодо впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на ЕБП; ідентифікування наявності та рівня впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на ЕБП; розробляння управлінських рішень, спрямованих на протидію загрозам; реалізування управлінських рішень, внесення змін у безпекову діяльність та стратегію розвитку

підприємства, що дає можливість істотно підвищити ефективність визначення та протидії зовнішнім та внутрішнім загрозам.

6. Обґрунтовано, що сьогодні в науковій літературі поширені методичні засади оцінювання ЕБП, застосування яких не дає можливості сформувати необхідне інформаційне підґрунтя для управління безпековою діяльністю. Сформовано науково-методичний підхід, який передбачає оцінювання управління безпековою діяльністю, відповідно до системного підходу, у межах керуючої та керованої підсистем та управлінських рішень. Сформовано сукупність індикаторів для оцінювання керуючої системи за групами оцінки кадрового складу суб'єктів безпеки; оцінка організаційної структури; оцінка технології управління; оцінка дієздатного впливу на керовану підсистему. Обґрунтовано, що керовану підсистему доцільно характеризувати індикаторами у складі груп, які фактично визначають рівень безпеки ключових для ПП функціональних складових економічної безпеки: фінансової, кадрової, техніко-технологічної, силової та інформаційної. Для оцінки управлінських рішень запропоновано використовувати якісні індикатори, для визначення яких були залучені експерти з працівників відповідних суб'єктів господарювання.

7. Здійснена апробація розробленого науково-методичного підходу в умовах десяти ПП дала змогу виявити, що для більшості з них характерна недостатня результативність функціонування керуючої системи, низький рівень безпеки щодо керованої підсистеми та незадовільна ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень у системі управління безпековою діяльністю, що формує необхідне інформаційне підґрунтя для удосконалення управління безпековою діяльністю українських підприємств.

*Основні наукові результати опубліковані в працях: [283; 334; 290; 286]*

### РОЗДІЛ 3

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1. Механізм управління безпековою діяльністю промислових підприємств

Сучасне промислове виробництво в Україні – це складний комплекс, який ґрунтується на використанні технологій різних поколінь, від найпростіших до новітніх, із домінуючою роллю людського чинника. Процеси трансформації національної економіки спричинили як занепад окремих галузей, так і активний розвиток тих, які здатні на належному рівні конкурувати не лише на внутрішньому ринку, але й вийти на зовнішні ринки, зокрема країни з високим розвитком економіки. Не лише розвиток, але й виживання кожного окремого ПП визначається його безпековою діяльністю, результативність якої без формування та застосування механізму управління, в поточних складних умовах господарювання, є неможливою. Отож після формування теоретико-методичних засад управління безпековою діяльністю, визначення ключових загроз та моделювання захисних заходів, оцінювання керуючої й керованої підсистем та управлінських рішень постає важливе завдання щодо розроблення механізму управління безпековою діяльністю ПП.

Отже, доцільно вирішити, поставлене в дисертаційній роботі, завдання розпочати із визначення суті базових термінів «механізм» та «механізм управління».

Термін «механізм» походить від грецького слова μηχανή *mechané*, що перекладається як «засіб», «знаряддя», «зброя», «пристрій», «машина». Сьогодні можна говорити про широке застосування цього терміна як у виробництві, наукових дослідженнях, так і у побуті, але початковою сферою його поширення була техніка. У техніці під механізмом розуміють певний

пристрій, який складається з ланок, які послідовно передають рухи, всі вони взаємопов'язані між собою, а їх взаємодія визначається технічними параметрами кожної складової. На певному етапі пізнання економічних та соціальних процесів постало завдання пояснення взаємозв'язків між економічними явищами, для чого і було запозичено та певним чином видозмінено трактування терміна «механізм».

Здійснене узагальнення наукового доробку дало змогу виявити, що сьогодні існує доволі значна частина визначень терміну «механізм». Вважаємо за доцільне передусім приділити увагу двом. Так, в Економічній енциклопедії за ред. С. Мочерного механізм подається як «...свідомо організований, цілеспрямований та активний вплив різних суб'єктів управління на процес розвитку та функціонування суспільного способу виробництва, окремих його ланок», а також як «...система чи спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності» [84, с. 311], тобто можна говорити про цілеспрямований вплив суб'єктів безпеки на об'єкти, які об'єднані у певну систему, для формування безпечних умов розвитку певного суб'єкта господарювання, що відповідає суті запропонованого у першому розділі визначення терміна «безпекова діяльність підприємства». Інше, на нашу думку, базове визначення належить нобелівським лауреатам 2007 р. Л. Гурвіцу, Р. Майерсону і Е. Маскіну, які спричинилися до формування теорії економічного механізму (mechanism design theory). В основі механізму за Л. Гурвіцом міститься взаємодія між суб'єктами та центром і визначається наявністю трьох стадій, в основі яких міститься обмін інформацією, яка характеризує зміну стану суб'єктів та ухвалення рішень центром [336, с. 14]. Розуміння суті економічного механізму Л. Гурвіца дає змогу перейти від дій ринкових агентів та шляхом масштабування закласти теоретичні основи формування механізму управління безпековою діяльністю відповідно до таких позицій:

– кожна складова системи ЕБП має надавати інформацію про зміну рівня своєї безпеки; суб'єкти безпеки мають отримувати інформацію про рівень

агресивності середовища функціонування ПП; інформація передається центру;

– отримана інформація узагальнюється, перевіряється, аналізується, зберігається, узгоджується із цілями підприємства; формуються сценарії розвитку подій;

– на основі інформації центр розробляє рішення, які реалізуються суб'єктами безпеки, забезпечуючи отримання інформації про перебіг реалізації, належний контроль та можливість здійснення корегування дій.

Усі три стадії передбачають обмін інформацією, яка виступає зв'язуючою складовою між усіма ланками механізму. Відтак, у процесі розроблення механізму управління безпековою діяльністю важливим є налагодження надійних і захищених каналів передавання інформації між усіма суб'єктами безпеки з визначенням рівня доступу, встановленням вимог щодо своєчасності, повноти, достовірності та якості.

Серед інших визначень терміна «механізм» вважаємо за доцільне приділити увагу кільком, які надалі будуть використані для виконання поставленого в дисертаційній роботі завдання. Так, відповідно до визначення Ф. Хміля механізм являє собою «...систему, яка утворюється із взаємопов'язаних ланок (підсистем), що об'єднують множину різних елементів і блоків, забезпечуючи у процесі їх взаємодії функціонування всіх підсистем» [301, с. 221]. Схоже визначення подає В. Ліпкан, який конкретизує, що результатом взаємодії елементів стає ефективне функціонування системи безпеки [154, с. 25]. Згідно з цим підходом механізм можна трактувати як систему, діяльність складових якої спричиняється зміною зовнішнього та внутрішнього середовища, а завдання полягає у взаємоузгодженій взаємодії економічних, соціальних і техніко-технологічних складових відповідно до тактичних і стратегічних цілей. Водночас, слід зауважити, що на відміну від механізму в техніці, де ланками є певні пристрої, в безпековій діяльності ними виступають працівники, тобто люди, які здатні певним чином, відмінно від інших, реагувати на інформацію, наказ

чи дію будь-кого із оточуючих. Отож механізм управління безпековою діяльністю має формуватися враховуючи психологічні аспекти поведінки працівника як суб'єкта, так і об'єкта безпеки, що суттєво ускладнює розроблення методологічного базису.

На думку Е. Короткова, одночасно із названими складовими системи не можна оминати увагою «...мотиви трудової активності персоналу» [140, с. 91]. Вважаємо, що з цим підходом доцільно погодитися, зважаючи на важливість та можливість виконання суб'єктами безпеки завдань, які, зокрема, значною мірою залежать від вмотивованості виконавців. Розвиваючи цю думку, вважаємо важливим у процесі здійснення безпекової діяльності формування належного рівня безпекової культури, коли кожен працівник має усвідомлювати можливість задоволення власних інтересів через досягнення інтересів підприємства, що потребує ретельного та постійного зосередження уваги на проблемі забезпечення його безпеки. Одночасно із вдосконаленням системи оплати праці та застосування новітніх методів мотивації доцільним є залучення працівників до процесу безпекової діяльності, відповідно до того, що взаємоузгоджене досягнення інтересів можливе через безпечний розвиток підприємства, що має бути досягнуто спільними зусиллями всіх учасників трудового колективу.

Узагальнюючи можна стверджувати, що, окрім розглянутих вище підходів, у науковій літературі наявна значна кількість інших трактувань, суть яких можна окреслити так:

- системи, що складається із певної сукупності елементів, які взаємопов'язані між собою;
- послідовності виконання певних процесів (заходів), які визначають дію або розвиток явища;
- цілеспрямований вплив керуючої підсистеми на керовану.

В економіці застосовуються різні види механізму: функціонування, управління та розвитку. Відповідно до поставленого завдання розглянемо змістове навантаження терміна «механізм управління».



Насамперед зазначимо, що термін «механізм управління» широко застосовується для опису економічних, соціальних, політичних та інших процесах у всіх сферах життєдіяльності. Відтак, визначень цього терміна є значна кількість, які, як і стосовно «механізму», різняться лише незначно, тобто певними розставленими акцентами. Отож варто приділити увагу лише кільком, які найбільшою мірою стосуються проблематики забезпечення безпеки суб'єктів господарювання в Україні. Схожими за суттю є визначення сформовані, Л. Донець й Н. Ващенко [73, с. 73] та І. Шевченко [310, с. 129], в яких автори акцентують увагу на трактуванні зазначеного терміна як певної сукупності основних елементів дій, реалізація яких спрямована на досягнення визначеної мети у вигляді потрібно рівня безпеки та інтересів суб'єкта господарювання. Конкретнішим визначенням можна вважати твердження В. Франчука, який подає механізм управління як «... системну взаємодію суб'єктів і сил безпеки та системне поєднання і застосування ними загальних і спеціальних функцій, методів, засобів, форм та принципів безпеки» [299, с. 159]. Більш загальне визначення пропонують І. Мойсеєнко та О. Марченко, в розумінні яких механізм управління визначається «... управлінськими діями, що спрямовані на використання можливостей та ресурсів підприємства, які б забезпечували системно-синергетичні ефекти реалізації захисту його фінансово-економічних інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього характеру» [184, с. 220]. Серед перелічених визначень можна виокремити два підходи: перший, який передбачає трактування механізму як системи, а другий як послідовного цілеспрямованої сукупності дій. Загалом для нас кожне із процитованих визначень цінне тим моментом, що в ньому визначається роль механізму управління в процесі забезпечення безпеки підприємства. Зважаючи на суть безпекової діяльності, можна стверджувати, що механізм управління, відповідно до теоретичних положень системного підходу, являє собою систему нижчого порядку відносно механізму управління підприємством, на його вході є інформація про зміну середовища

функціонування та дані щодо невідповідності внутрішнього стану визначеним критеріям розвитку. Вхідна інформація активізує процес застосування методів, прийомів, технологій і важелів впливу, спрямовані на захист підприємства, повернення до безпечного початкового стану або/та його адаптацію до нових умов господарювання. Механізм управління передбачає взаємодію елементів, у сфері безпеки підприємства – це працівники підприємства, тобто не можна залишати поза увагою організаційну структуру підприємства, а також, погоджуючись із В. Франчуком, безпекову культуру. У процесі здійснення безпекової діяльності, як було обґрунтовано в першому розділі дисертаційної роботи, важливо забезпечити ефективну співпрацю із зовнішніми суб'єктами безпеки та можливість взаємоузгодженого досягнення інтересів усіх зацікавлених осіб (власників, менеджерів, працівників). У найбільш загальному розумінні мету механізму управління безпековою діяльністю можна визначити як захист та адаптацію підприємства до зміни умов та середовища функціонування, відповідно до наявного ресурсного забезпечення, для поточного виживання та довгострокового забезпечення формування безпечних умов розвитку.

Ключові параметри формування механізму управління безпековою діяльністю в умовах певного ПП можна окреслити так:

- передбачає поєднання засобів і способів для досягнення поставленої цілі, що відповідає певним умовам функціонування підприємства та змінам у підприємницькому середовищі;

- відповідає меті та сукупності цілей фінансово-господарської діяльності підприємства;

- враховує мотивацію дій працівника як суб'єкта та об'єкта безпеки;

- можливість застосовувати найбільш доцільні та ефективні методи управління;

- постійне вдосконалення відповідно до зміни інтересів, мотивів та системи цінностей;

- наявність зворотного зв'язку для розроблення та застосування коригуючих рішень;

- можливість як комплексного, так і індивідуального застосування окремих елементів системи.

Попри визначені параметри не можна залишати поза увагою індивідуальність механізму управління безпековою діяльністю, що визначається специфікою господарської діяльності підприємства, агресивністю зовнішнього середовища, наявністю ресурсного забезпечення та найбільш важливе – пріоритетністю безпекової діяльності серед цілей розвитку підприємства. Недостатня увага або ж розуміння цього важливого моменту унеможливує як формування, так і реалізацію механізму управління безпековою діяльністю, активізуючи вплив зовнішніх та внутрішніх загроз, які гальмують розвиток та руйнують підприємство як соціально-економічну систему.

Отже, узагальнивши можна стверджувати, що механізм управління безпековою діяльністю – це сукупність взаємопов'язаних складових, які включають суб'єкти безпеки, об'єкти безпеки, цілі та інтереси, функції, принципи, методи, ресурсне забезпечення, які, будучи об'єднані в систему, спрямовані на формування безпечних умов розвитку підприємства. Для доведення логічності сформованого визначення нами показано взаємозв'язок між ключовими термінами (рис. 3.1).

Визначення змісту кожного зі складових в умовах певного ПП здійснюється з урахуванням таких характеристик:

- забезпечення стійкості підприємства стосовно негативного впливу середовища функціонування та неконтрольованих змін у процесі фінансово-господарської діяльності;

- ефективне використання наявних ресурсів;

- своєчасне визначення та ідентифікація зовнішніх і внутрішніх ризиків та загроз;

- розроблення оптимальних управлінських рішень для мінімізації негативних результатів реалізації ризиків та загроз;
- формування альтернативних варіантів забезпечення безпечних умов розвитку підприємства;
- забезпечення необхідної гнучкості, життєздатності, адаптивності підприємства як соціально-економічної системи для збільшення тривалості її існування.



Рис. 3.1. Зв'язок між базовими термінами механізму управління БДП, сформовано автором

На наступному етапі вважаємо за доцільне приділити увагу процесу формування механізму управління безпековою діяльністю. Цей момент є доволі важливим відповідно до того, що, як зазначає І. Мойсеєнко та О. Марченко [184, с. 75], на вітчизняних підприємствах забезпечення безпеки, попри виконання своїх прямих обов'язків, тобто опосередковано займаються: власник, директор, головний бухгалтер, економіст, юрист і т.д.

Ця обставина пояснюється нечітким усвідомленням того факту, що функціонування та розвиток будь-якого суб'єкта господарювання залежить від здатності забезпечити його безпеку, що неможливо без зосередження уваги на цій складній та важливій проблемі. Відтак, результативність безпекової діяльності суттєво залежить від процесу формування механізму управління.

Отож слід погодитись із О. Кузьмінім [148, с. 260], що побудова будь-якого механізму має здійснюватися відповідно до визначених принципів. У науковій літературі наявні суттєво відмінні підходи до визначення сукупності таких базових принципів, тому нами було сформовано власний перелік, що відповідає суті безпекової діяльності ПП.

- адаптивності, тобто здатності пристосуватися як до цілей діяльності підприємства, так і впливу середовища функціонування;

- інтеграції, що уможлиблює узгодження цілей та завдань у різних часових інтервалах;

- гнучкості, тобто здатності удосконалюватися відповідно до нагромадженого досвіду та умов здійснення безпекової діяльності;

- безперервного розвитку, тобто перегляду та вдосконалення методів аналізу, планування, прогнозування тощо;

- комплексності у розгляді та формуванні альтернативних варіантів управлінських рішень;

- динамічності у своєчасності отримання, аналізування та формування інформаційного підґрунтя для реалізації захисних заходів.

Завдяки використанню наведених вище принципів утворюється передумова створення ланцюга побудови механізму управління безпековою діяльністю, який відповідає специфіці фінансово-господарської діяльності певного промислового підприємства та передбачає забезпечення необхідного взаємозв'язку між усіма складовими в межах системи.

Ланцюг побудови механізму управління безпековою діяльністю має містити такі етапи (рис. 3.2.):

1 етап. Визначення цілей, суб'єктів та об'єктів безпеки. Оскільки мету механізму управління безпековою діяльністю нами було визначено вище, то цілі, будучи узгоджені з нею, мають передбачати: досягнення цілей діяльності підприємства; формування безпечних умов розвитку підприємства; захист від негативної дії ризиків та загроз; взаємоузгоджене досягнення інтересів; консолідація дій зовнішніх та внутрішніх суб'єктів безпеки для ефективного використання наявного ресурсного забезпечення тощо.

Попри традиційний поділ суб'єктів безпеки на спеціалізовані, напівспеціалізовані та неспеціалізовані, на чому було зосереджено увагу в першому розділі роботи, вважаємо за доцільне запропонувати певну конкретизацію стосовно безпекової діяльності ПП. Зважаючи на те, що у другому розділі роботи нами розглядалися середні та великі підприємства, то в їх структурі можна виокремити такі чотири групи суб'єктів безпеки:

- працівники служби безпеки, тобто ті, які безпосередньо розробляють та здійснюють заходи щодо забезпечення безпеки підприємства;

- керівник підприємства, його заступники, керівники структурних підрозділів, які опосередковано мають здійснювати забезпечення безпеки через урахування безпекового аспекту при прийнятті кожного управлінського рішення;

- працівники бухгалтерії, аналітичного підрозділу, юридичного та фінансового відділів, служби персоналу тощо, тобто ті, які залучаються до збирання та узагальнення інформації як основи розроблення управлінських рішень, виконують завдання щодо забезпечення зворотного зв'язку, тобто про перебіг реалізації захисних заходів;

- інші працівники підприємства, які можуть залучатися до виконання певних дій у межах реалізації захисних заходів.

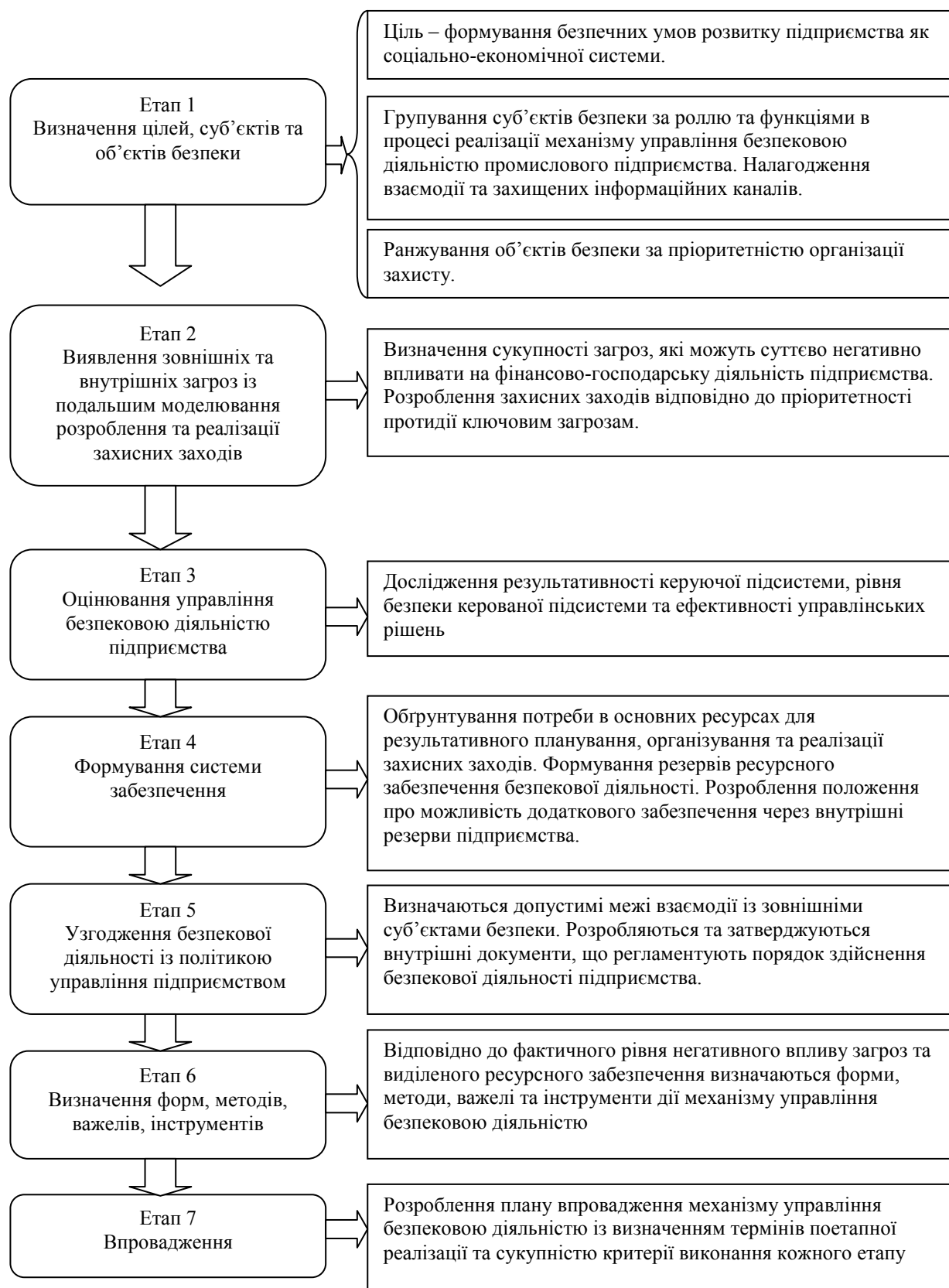


Рис. 3.2. Етапи формування механізму управління безпековою діяльністю ПП, розроблено автором

Така організаційна структура суб'єктів безпеки, відповідаючи суті механізму управління безпековою діяльністю, сприяє його дієвості, через наявність ланки, що збирає інформацію, яка є поштовхом для розроблення адекватних рішень, приймає та реалізовує рішення та контролює їх виконання із можливістю коригування для досягнення визначених цілей. Важливо, що така структура не потребує будь-яких суттєвих змін на жодному підприємстві, а потребує лише більш чіткого формування посадових обов'язків та відлагодження горизонтальних та вертикальних комунікаційних зв'язків для передавання інформації різного рівня секретності.

Слід погодитись із думкою О. Орлик [200, с. 308], що необхідності конкретизації об'єктів безпеки. Традиційне трактування об'єктів безпеки як наявне майно та ресурси підприємства в сучасних умовах недостатньо чітко і зменшує дієвість механізму управління. Доцільно здійснити градацію пріоритетності забезпечення безпеки об'єктів безпеки для подальшого визначення важливості реалізації захисних заходів та необхідності виокремлення певного ресурсного забезпечення. Наприклад, організація та захист провідної групи висококваліфікованих фахівців може бути важливішим за охорону окремо віддаленого об'єкта нерухомого майна підприємства. Виокремлені ресурси будуть суттєво відмінними, а їх використання ефективнішим.

2 етап. Виявлення зовнішніх та внутрішніх загроз із подальшим моделюванням розроблення та реалізації захисних заходів. Цей аспект нами було докладно розглянуто у підрозділі 2.2 дисертаційної роботи.

3 етап. Оцінювання управління БДП через дослідження результативності керуючої підсистеми, рівня безпеки керованої підсистеми та ефективності управлінських рішень. На цьому етапі нами увага була зосереджена у підрозділі 2.3.

4 етап. Визначення елементів забезпечення (інформаційне, обліково-аналітичне, нормативно-правове, кадрове, технічне, фінансове, матеріальне).



Частково цей аспект нами розглядався у підрозділі 1.3 та більш докладніше буде зосереджено увагу у підрозділі 3.2.

5 етап. Дослідження політики управління підприємством із адаптацією безпекової діяльності до її ключових позицій. Визначення місця та підпорядкування механізму управління безпековою діяльністю механізму управління підприємством.

6 етап. Визначення форм, методів, важелів, інструментів. Формування мотиваторів дій суб'єктів безпеки.

7 етап. Розроблення плану впровадження механізму управління безпековою діяльністю із визначенням термінів поетапної реалізації та сукупністю критерії виконання кожного етапу.

Формування механізму управління безпековою діяльністю обмежується переліченими етапами, але логічним продовженням є процес його функціонування та розвитку, тобто систематичне узгодження цілей із стратегією підприємства та відповідне коригування структури суб'єктів безпеки, пріоритетності об'єктів безпеки та ресурсне забезпечення.

Механізм управління безпековою діяльністю займає важливе місце в процесі формування безпечних умов розвитку кожного промислового підприємства, відтак нами, спираючись на результати теоретико-методичних досліджень, викладених у першому розділі дисертаційної роботи, розроблено варіант такого механізму (рис. 3.3).

Вважаємо за доцільне зупинитися лише на найважливіших аспектах, які не були розглянуті раніше. Так в основі механізму міститься ідея про необхідність виокремлення трьох стадій, у процесі яких відбувається взаємодія суб'єктів із об'єктами безпеки. Важливо, що основою кожної стадії є інформація, зокрема першої – стосовно стану та змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

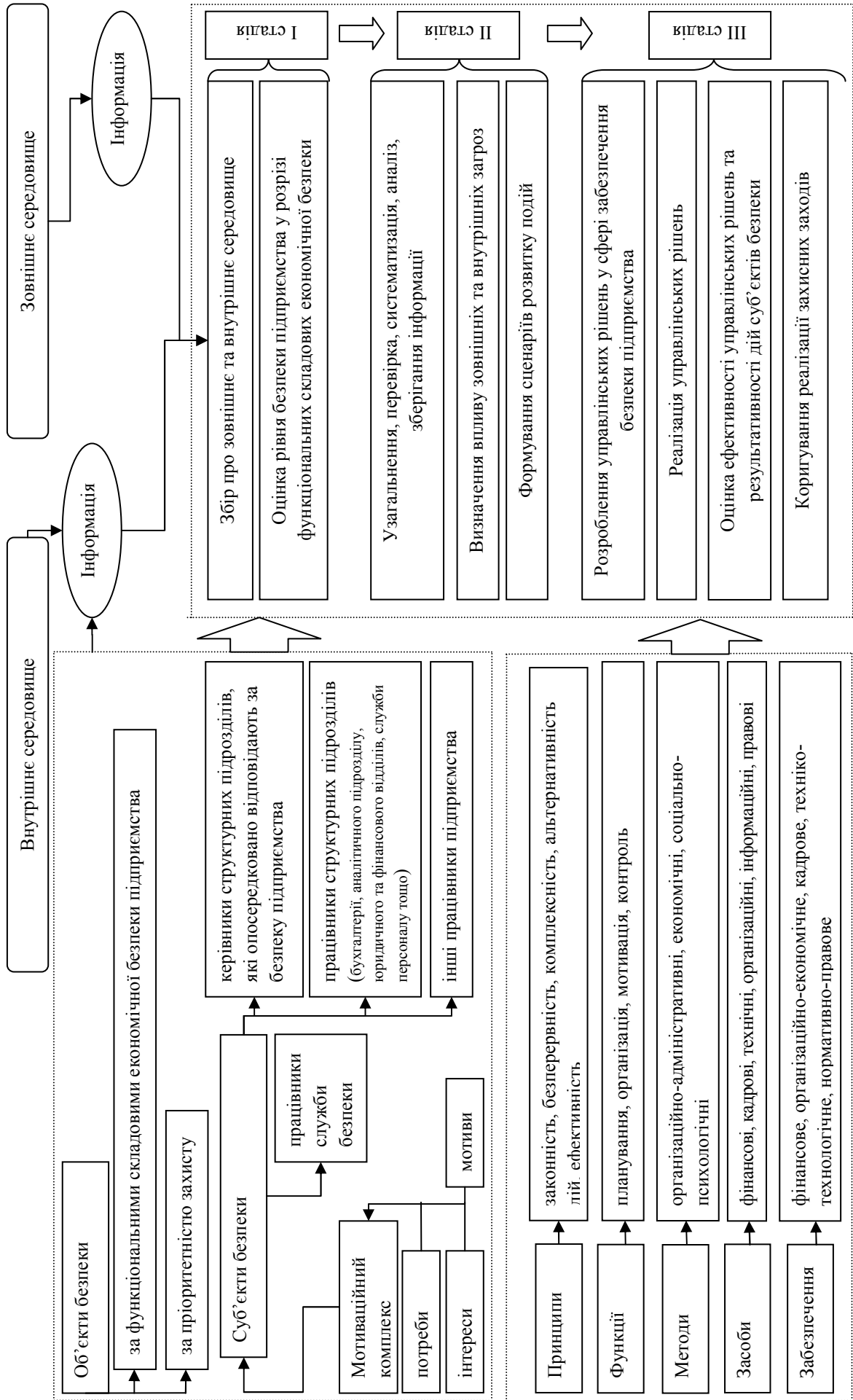


Рис. 3.3. Механізм управління безпековою діяльністю ПП, розроблено автором

Обов'язковість перевірки інформації обумовлюється її надходження з різних джерел та важливості розроблення в подальшому на її основі управлінських рішень.

Зважаючи на залежність рівня безпеки підприємства від впливу зовнішніх та внутрішніх загроз доцільним є не лише визначення сукупності, але виокремлення з їх числа ключових та ранжування за пріоритетністю розроблення та реалізації захисних заходів. Інформація про вплив ключових загроз та ресурсне забезпечення безпекової діяльності дає змогу сформуванню можливих сценаріїв розвитку подій для розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень.

Оскільки питання взаємодії внутрішніх та зовнішніх суб'єктів безпеки буде докладніше розглянуто надалі, у графічному вигляді цей момент відсутній. Водночас акцент поставлено на потребі формування мотиваційного комплексу відповідно до потреб, інтересів та мотивів суб'єктів безпеки. Якщо для працівників служби безпеки безпекова діяльність є основною, то для інших виокремлених груп – додаткові функціональні обов'язки, якісне виконання яких потребує певної мотивації як матеріальної, так моральної. Залучення у різній мірі всіх працівників ПП обумовлюється потребою формування кадрового забезпечення безпекової діяльності через більш ефективне використання кадрового потенціалу підприємства. Водночас виникає не менш складна проблема координації дій всіх груп суб'єктів безпеки, контролю за процесом реалізації управлінських рішень, вибору виконавців та забезпечення необхідного рівня результативності їх дій. Одночасно з цим, варто зазначити й той факт, що зважаючи на складність здійснення безпекової діяльності виключно силами внутрішніх суб'єктів безпеки, підприємство змушене співпрацювати із зовнішніми суб'єктами, що потребує розроблення відповідного механізму взаємодії. Такий механізм нами розроблено та у графічному вигляді подано на рис. 3.4.

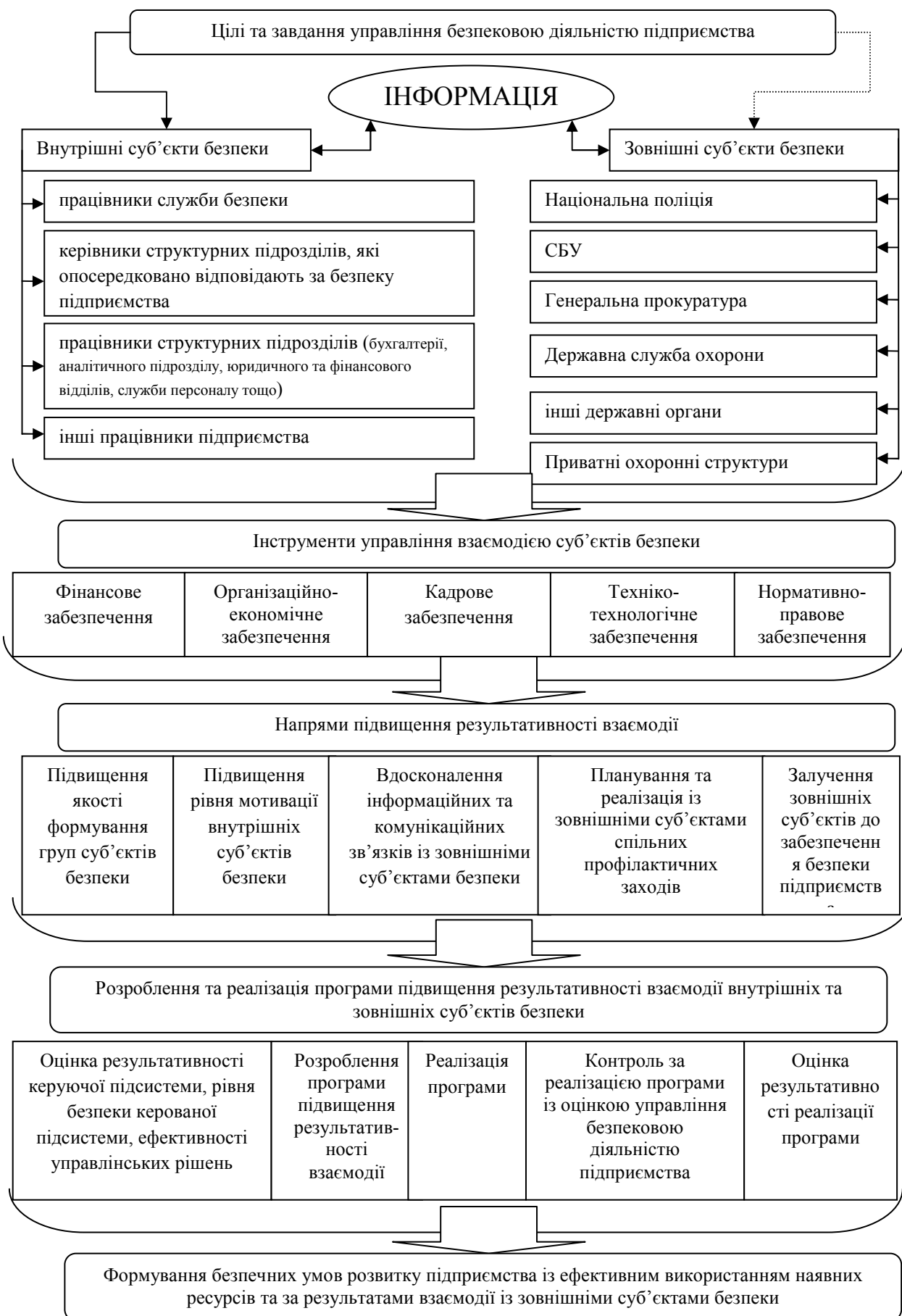


Рис. 3.4. Механізм взаємодії суб'єктів безпеки, розроблено автором

Потреба взаємодії внутрішніх та зовнішніх суб'єктів безпеки ґрунтується на фактах від отримання інформації про можливого кандидата на посаду до реального захисту від рейдерської атаки. Обумовити всі моменти складно, адже більшість з них визначаються специфікою діяльності ПП та законодавчо визначеними завданнями й можливостями самих зовнішніх суб'єктів безпеки. Попри це доцільно коротко приділити увагу такому моменту, що взаємодія із зовнішніми суб'єктами безпеки дає можливість як залучити додаткове ресурсне забезпечення у вигляді підтримки державних правоохоронних органів, так і вибрати найефективніший варіант організації захисту. Перший момент, як уже зазначалося в першому розділі роботи, обумовлений державними гарантіями для всіх суб'єктів господарської діяльності щодо формування сприятливого та безпечного для розвитку підприємницького клімату. Другий визначається можливістю укладання угоди про фізичний захист майна із державною службою охорони чи приватними охоронними структурами. Наявність альтернативних варіантів організації захисту підприємства дає змогу в умовах певного підприємства обрати найдоцільніший варіант відповідно до реальної поточної ситуації з подальшою зміною внаслідок розвитку певних подій.

У розробленому механізмі взаємодії суб'єктів безпеки акцентовано увагу на потребі забезпечення комунікаційних зв'язків, які мають бути не формальними, а дієвими та підтримуватися з обох сторін. Обмін інформацією та реалізація профілактичних заходів спрямовані на втриманні ПП в законодавчому полі господарської діяльності із відповідним ставленням до місцевих органів влади, громади та суспільного порядку. Досягнення цих цілей стає можливим за результатами розроблення та реалізації програми підвищення результативності взаємодії внутрішніх та зовнішніх суб'єктів безпеки. Наявність програми із встановленими термінами реалізації окремих етапів та критеріями виконання завдань дає змогу забезпечити досягнення потрібного рівня результативності у взаємодії внутрішніх та зовнішніх суб'єктів безпеки.

В основі розробленого механізму управління безпековою діяльністю ПП міститься процедура розроблення та реалізації управлінського рішення. Важливість цього аспекту спричинило до формування механізму розроблення та реалізації управлінських рішень суб'єктами безпеки (рис. 3.5).

Механізм сформовано відповідно до необхідності реалізації впливу суб'єктів безпеки на об'єкти згідно з визначеними у першому розділі дисертаційної роботи принципами, функціями, методами, засобами та забезпечення.

Процес розроблення управлінського рішення передбачає послідовне виконання трьох етапів. Перший етап полягає у формуванні потрібного інформаційного підґрунтя, основою якого є дані про стан та зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також є результати оцінки результативності керуючої підсистеми та рівня безпеки керованої підсистеми, методичні засади чого було розглянуто у другому розділі дисертації. Другий етап спрямований на розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень відповідно до сформованого інформаційного підґрунтя та беручи до уваги можливі варіанти розвитку подій, зокрема пов'язані із впливом зовнішніх та внутрішніх загроз. Вибір оптимального варіанта дає можливість перейти до третього етапу, який передбачає реалізацію рішення із необхідною оцінкою та можливістю коригування процесу здійснення захисних заходів. Важливо, що пропонується здійснювати оцінку ефективності як окремих рішень, так і їх сукупності для контролю результативності дій окремих груп суб'єктів безпеки.

Механізм розроблення та реалізації управлінських рішень має застосовуватися всіма групами суб'єктів безпеки, адже безпековий аспект наявний як у виконанні обов'язків кожного керівника структурного підрозділу, так і у процесі здійснення поточної роботи працівників бухгалтерії, аналітичного підрозділу, юридичного та фінансового відділів, служби персоналу тощо.

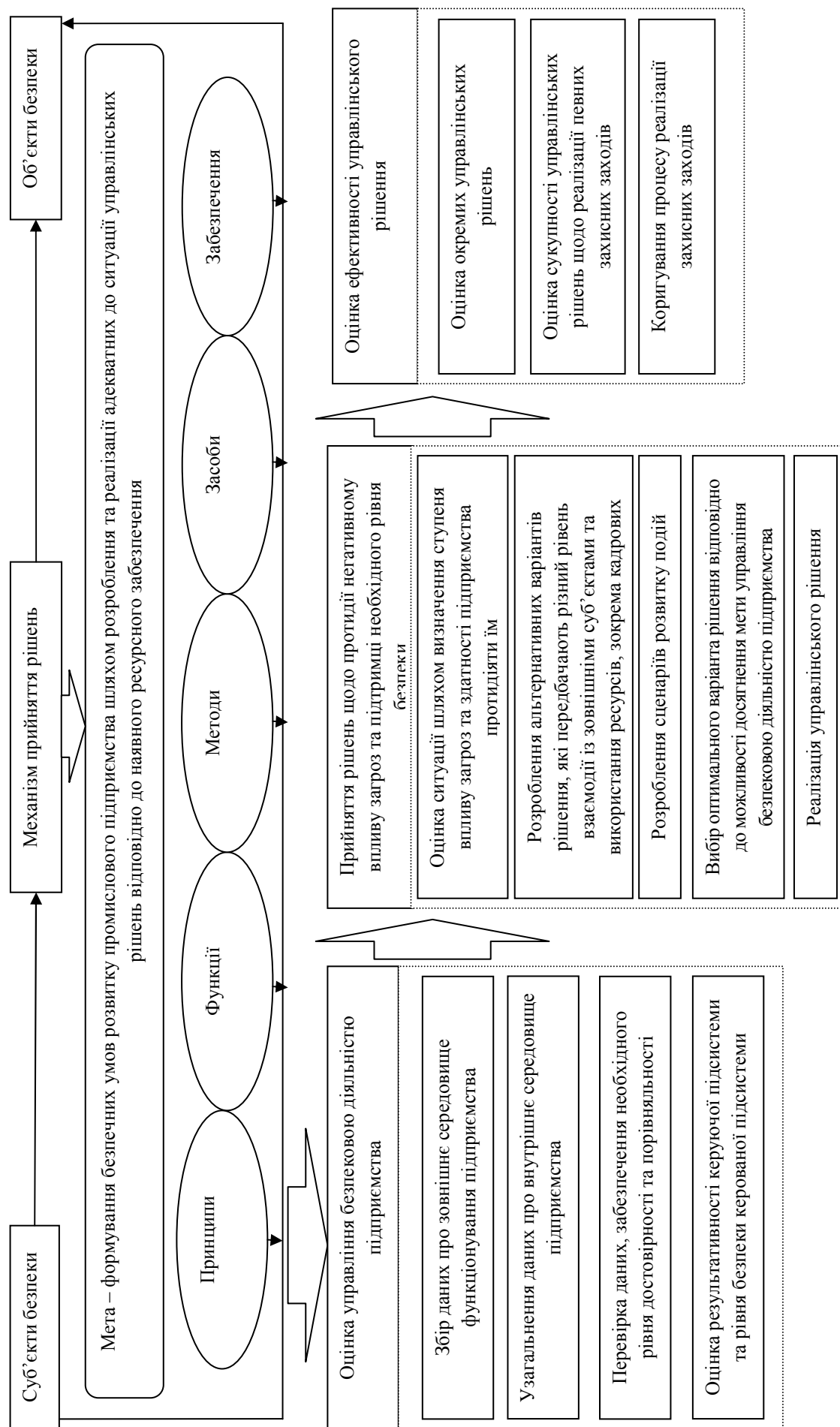


Рис. 3.5. Механізм розроблення та реалізації управлінських рішень суб'єктами безпеки, розроблено автором

Зазначене обумовлено природою виникнення та розвитку загрози, коли дрібні прорахунки, або ж недостатня увага, спричиняють виникнення та розвиток загрози, протидія якій надалі потребує суттєвих затрат.

Механізм розроблення та реалізації управлінських рішень, механізм взаємодії суб'єктів безпеки та підходи й інструменти протидії негативному впливу (розглянуто у підрозділі 2.2) в сукупності формують необхідне методичне підґрунтя для реалізації механізму управління безпековою діяльністю. Узагальнюючи можна стверджувати, що за умови ретельного підходу до формування, функціонування та вдосконалення механізму управління безпековою діяльністю в умовах певного ПП може бути досягнута мета – формування безпечних умов розвитку.

### **3.2. Моделювання процесу формування безпекового потенціалу промислових підприємств**

Беручи до уваги здійснене узагальнення та викладені власні міркування щодо безпеки, небезпеки, ризику, загрози та безпекової діяльності, у нашому трактуванні, *безпековий потенціал* – це сукупна здатність використати наявні ресурси і можливості для формування безпечних умов розвитку через зниження ризиків та протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам.

Слід виокремити окремі складові безпекового потенціалу:

- персонал підприємства загалом, спеціалізовані та напівспеціалізовані підрозділи, між якими чітко розподілені функції із забезпечення безпеки підприємства;
- матеріально-технічні та фінансові ресурси, які необхідні для реалізації безпекової діяльності на підприємстві;



– сприятливий організаційний клімат, який передбачає взаємодію внутрішніх суб'єктів безпеки та співпрацю із зовнішніми суб'єктами для досягнення цілей безпекової діяльності.

Наступним важливим методичним аспектом є формування БППП, який на нашу думку, є процесом виявлення наявних ресурсів та можливостей, їх структуризація та формування організаційних форм для ефективного використання в безпековій діяльності. Як зазначалося вище, безпекова діяльність підприємства передбачає тісну співпрацю із зовнішніми суб'єктами безпеки, що потребує налагодження взаємоз'язків та узгодження варіантів реалізації дій у кожній окремій ситуації.

Формування БППП має здійснюватись із урахуванням:

– *альтернативності*, тобто при виконанні певного завдання у сфері безпекової діяльності мають бути враховані можливі варіанти із використанням усього персоналу, напівспеціалізованих та спеціалізованих підрозділів, зовнішніх суб'єктів, зокрема правоохоронних органів та приватних охоронних фірм;

– *динамічності*, тобто непостійності значень наявних ресурсів та можливостей;

– *комбінаційності в застосуванні* різних ресурсів та можливостей, що уможливорює виконання визначених завдань;

– *пропорційності* до основних параметрів і показників розвитку підприємства та потреб у захисті від негативного впливу зовнішнього середовища та необхідності посилення контролю за внутрішніми процесами;

– *ефективності*, яка полягає передусім у зниженні ризиків при прийнятті рішень через подолання невизначеності, тобто підготовку необхідного інформаційного підґрунтя, зменшенні втрат від реалізації внутрішніх та зовнішніх загроз шляхом своєчасного їх виявлення, протидії та ліквідації наслідків.

Формування БППП потребує використання певних ресурсів: матеріально-фінансових, кадрових, організаційних (табл. 3.1). Наявність

таких ресурсів робить можливим формування БППП. Окрім того будь-які заходи мають формуватися на альтернативній основі, тобто передбачати кілька варіантів дій з комбінацією потреб та використання певних ресурсів для досягнення необхідного рівня БППП.

Таблиця 3.1

**Класифікація ресурсів необхідних для формування БППП,  
розроблено автором**

Ресурси формування безпекового потенціалу підприємства		
матеріально-фінансові	кадрові	організаційні
Виділені у штатному режимі функціонування	Силами спеціалізованих підрозділів підприємства	Заходи розроблені в межах підприємства
За рахунок перерозподілу з інших напрямів діяльності (в межах підприємства)	За рахунок залучення працівників інших підрозділів підприємства	За рахунок обміну інформацією та досвідом з іншими організаціями
Додаткові з резервних фондів	Необхідно додатково залучити сторонніх працівників та організації	Надання послуг сторонньою службою охорони

Рівень забезпечення ресурсами БППП можна оцінити за шкалою наведеною нижче (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Шкала оцінювання рівня забезпечення ресурсами БППП,  
сформовано на основі [174, с. 229]**

Рівень	Оцінка рівня забезпечення БППП
Мінімальний	Гальмує (призупиняє процес)
Нормальний	Робить можливим
Максимальний	Дає можливість пришвидшити процес

Розв'язок цього завдання ґрунтується на дослідженнях вітчизняних вчених виконаних останніми роками з ЕБП на мікро- та макрорівнях за допомогою методів системного аналізу [93, с. 50; 280, с. 140; 174, с. 229].

Для спрощення подальшого визначення переваги одних рівнів забезпечення БППП відповідними ресурсами над іншими, вищезазначені рівні (табл. 3.2) ідентифікуємо відповідними буквенними позначеннями (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Позначення рівнів забезпечення матеріально-фінансовими  $w_j$ , кадровими  $x_j$  та організаційними  $y_j$  ресурсами БППП, розраховано автором**

№	Рівень забезпечення БППП	Ресурси		
		$w_j$	$x_j$	$y_j$
1	мінімальний	$w_1$	$x_1$	$y_1$
2	нормальний	$w_2$	$x_2$	$y_2$
3	максимальний	$w_3$	$x_3$	$y_3$

Алгоритм подальших дій з порівнянь рівнів забезпечення БППП відповідними матеріальними ресурсами та обчислень, що здійснюються на їх основі описано у праці [78, с. 101], тому на ньому докладно зупинятися не будемо.

Для визначення на основі узагальнення думок експертів ваги рівня забезпечення відповідними ресурсами БППП використана спеціальна шкала відносної важливості об'єктів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Шкала відносної важливості рівнів забезпечення відповідними ресурсами БППП, сформовано на основі [174, с. 229]**

Оцінка, бали	Пояснення щодо вибору оцінки важливості рівня забезпечення БПП
1	рівні забезпечення ресурсами рівноцінні
2	один рівень забезпечення ресурсами дещо переважає інший
3	один рівень забезпечення ресурсами переважає інший рівень
4	один рівень забезпечення ресурсами значно переважає інший рівень
5	один рівень забезпечення ресурсами абсолютно переважає інший рівень

Результати порівняння рівнів забезпечення ресурсами для кожного з них подано далі по тексту роботи у вигляді матриць парних порівнянь. Для двох рівнів забезпечення ресурсами, що порівнюються між собою, залежно від їх міри впливу на процес забезпечення БППП, матимемо оцінку важливості, що становить відповідний елемент матриці у позиції  $(w_j, w_m)$ . Згідно з обраним методом діагональні елементи матриць дорівнюють одиниці, а нижня частина матриці заповнюється оберненими значеннями.

Нижче бачимо матрицю парних порівнянь рівнів забезпечення матеріально-фінансовими ресурсами  $w_j$  БППП (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Результати порівняння рівнів забезпечення матеріально-фінансовими ресурсами БППП,**  
*складено автором*

$w_j$	$w_1$	$w_2$	$w_3$
$w_1$	1	4	5
$w_2$	1/4	1	2
$w_3$	1/5	1/2	1

Для встановлення міри узгодженості числових значень парних порівнянь рівнів забезпечення БППП, що зведені в матрицю (табл. 3.5), обчислимо нормалізований вектор пріоритетів матриці  $E_n$  (табл. 3.6), власне значення матриці  $\lambda_{max}$ , індекс узгодженості  $IU$  і відношення узгодженості  $WU$  (табл. 3.7).

Таблиця 3.6

**Компоненти нормалізованого вектора пріоритетів матриці парних порівнянь рівнів забезпечення матеріально-фінансовими ресурсами БППП,**  
*розраховано автором*

$w_j$	$w_1$	$w_2$	$w_3$
$E_n$	0,683	0,199	0,116

Таблиця 3.7

**Результати визначення узгодженості матриці парних порівнянь рівнів забезпечення матеріально-фінансовими ресурсами БППП,**  
*розраховано автором*

Показник	Власне значення матриці, $\lambda_{max}$	Індекс узгодженості, $IU$	Відношення узгодженості, $WU$
Значення	3,024	0,012	0,021

Обчислення здійснювалися за допомогою комп'ютерної програми [108].

Результати парних порівнянь (табл. 3.5) можна вважати задовільними, адже  $WU \leq 0,1$  (табл. 3.7). Отже, маємо достатній рівень збіжності процесу

порівняння та належну узгодженість експертних суджень відносно вагових значень рівнів забезпечення матеріально-фінансовими ресурсами БППП.

Далі, подібно до того як порівнювалися рівні забезпечення матеріально-фінансовими ресурсами БППП, порівнюємо рівні забезпечення БППП кадровими та організаційними ресурсами (табл. 3.8 і 3.9).

Таблиця 3.8

**Результати порівняння рівнів забезпечення кадровими ресурсами БППП,**  
*складено та розраховано автором*

$x_j$	$x_1$	$x_2$	$x_3$
$x_1$	1	2	3
$x_2$	1/2	1	1
$x_3$	1/3	1	1
$E_n$	0,683	0,199	0,116

Таблицю з матрицею парних порівнянь рівнів забезпечення кадровими ресурсами БППП (табл. 3.8) доповнимо рядком із результатами обчислень компонентів нормалізованого вектора пріоритетів матриці. Встановимо міру узгодженості числових значень парних порівнянь рівнів забезпечення БППП, що зведені в матрицю (табл. 3.8), обчислимо власне значення матриці  $\lambda_{max}$ , індекс узгодженості  $IU$  і відношення узгодженості  $WU$  (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Результати визначення узгодженості матриці парних порівнянь рівнів**  
**забезпечення кадровими ресурсами БППП,**  
*розраховано автором*

Показник	Власне значення матриці, $\lambda_{max}$	Індекс узгодженості, $IU$	Відношення узгодженості, $WU$
Значення	3,018	0,009	0,016

Результати парних порівнянь (табл. 3.9) є задовільними. Маємо достатній рівень збіжності процесу порівняння та належну узгодженість експертних суджень ( $WU \leq 0,1$ ).

У наступну таблицю (табл. 3.10) зведемо дані про порівняння рівнів забезпечення організаційними ресурсами БППП і визначимо компоненти нормалізованого вектора пріоритетів цієї ж матриці.

Таблиця 3.10

**Результати порівняння рівнів забезпечення організаційними ресурсами БППП,**  
*складено та розраховано автором*

$y_j$	$y_1$	$y_2$	$y_3$
$y_1$	1	3	4
$y_2$	1/3	1	2
$y_3$	1/4	1/2	1
$E_n$	0,625	0,238	0,136

Таблиця 3.11

**Результати визначення узгодженості матриці парних порівнянь рівнів забезпечення організаційними ресурсами БППП,**  
*розраховано автором*

Показник	Власне значення матриці, $\lambda_{max}$	Індекс узгодженості, $IU$	Відношення узгодженості, $WU$
Значення	3,018	0,009	0,016

Результати парних порівнянь (табл. 3.11) вважаємо задовільними адже маємо достатній рівень збіжності процесу порівняння та належну узгодженість експертних суджень ( $WU \leq 0,1$ ).

Застосовуючи метод парних порівнянь за перевагою варіантів [234, с. 62], визначимо можливість оптимального ресурсного забезпечення БППП. Для цього оцінюємо альтернативи забезпечення відповідними ресурсами БППП (табл. 3.12, 3.21 і 3.30) за рівнями, що були визначені вище (табл. 3.1).

Таблиця 3.12

**Матеріально-фінансові ресурси необхідні для забезпечення БППП,**  
*складено автором*

№	Ресурси	Позначення
1	виділені у штатному режимі функціонування	<i>A</i>
2	за рахунок перерозподілу з інших напрямів діяльності (в межах підприємства)	<i>B</i>
3	додаткові з резервних фондів	<i>C</i>

Для визначення функції корисності визначених ресурсів забезпечення БППП, порівняємо ці види ресурсів з урахуванням відповідних рівнів забезпечення ними. Результати порівнянь, що оформлені у вигляді таблиць (табл. 3.13, 3.15 і 3.17), доповнимо рядком із результатами обчислень корисності цих ресурсів. Узгодженість результатів оцінювання встановимо за векторами пріоритетів  $\lambda_{max}$ , індексом узгодженості  $IU$  і відношенням узгодженості  $WU$  (табл. 3.14, 3.16 і 3.18).

Таблиця 3.13

**Результати порівняння матеріально-фінансових ресурсів за мінімального рівня забезпечення ними БППП, складено та розраховано автором**

Мінімальний рівень	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
<i>A</i>	1	1/2	1/4
<i>B</i>	2	1	1/3
<i>C</i>	4	3	1
$E_n$	0,136	0,238	0,625

Таблиця 3.14

**Рівень узгодженості результатів порівняння матеріально-фінансових ресурсів за мінімального рівня забезпечення ними БППП, розраховано автором**

Показник	Власне значення матриці, $\lambda_{max}$	Індекс узгодженості, $IU$	Відношення узгодженості, $WU$
Значення	3,018	0,009	0,016

Таблиця 3.15

**Результати порівняння матеріально-фінансових ресурсів за нормального рівня забезпечення ними БППП, складено та розраховано автором**

Нормальний рівень	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
<i>A</i>	1	1/2	1/3
<i>B</i>	2	1	1/2
<i>C</i>	3	2	1
$E_n$	0,163	0,296	0,539

Таблиця 3.16

**Рівень узгодженості результатів порівняння матеріально-фінансових ресурсів  
за нормального рівня забезпечення ними БППП,  
розраховано автором**

Показник	Власне значення матриці, $\lambda_{max}$	Індекс узгодженості, $IU$	Відношення узгодженості, $WU$
Значення	3,009	0,005	0,008

Таблиця 3.17

**Результати порівняння матеріально-фінансових ресурсів  
за максимального рівня забезпечення ними БППП,  
складено та розраховано автором**

Максимальний рівень	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
<i>A</i>	1	1/2	1/2
<i>B</i>	2	1	1/2
<i>C</i>	2	2	1
$E_n$	0,195	0,310	0,493

Таблиця 3.18

**Рівень узгодженості результатів порівняння матеріально-фінансових ресурсів  
за максимального рівня забезпечення ними БППП,  
розраховано автором**

Показник	Власне значення матриці, $\lambda_{max}$	Індекс узгодженості, $IU$	Відношення узгодженості, $WU$
Значення	3,054	0,027	0,046

Рівень узгодженості результатів порівняння (табл. 3.14, 3.16 і 3.18) вважаємо задовільним, адже маємо достатній рівень збіжності процесу порівняння та належну узгодженість експертних суджень ( $WU \leq 0,1$ ).

Результати обчислень функцій корисності видів матеріально-фінансових ресурсів за різних рівнів забезпечення ними БППП (табл. 3.13, 3.15 і 3.17) для спрощення подальших розрахунків зведемо в одну таблицю (табл. 3.19).

Компоненти нормалізованого вектора пріоритетів матриці парних порівнянь рівнів забезпечення матеріально-фінансовими ресурсами БППП



(табл. 3.6) дали змогу визначити уточнені ваги  $s_i$  видів матеріально-фінансових ресурсів за різних рівнів забезпечення ними БППП.

Таблиця 3.19

**Корисність видів матеріально-фінансових ресурсів БППП  
за різних рівнів забезпечення ними,  
складено та розраховано автором**

$u_{МФРij}$	$u_{МФРi1}$	$u_{МФРi2}$	$u_{МФРi3}$
$u_{МФР1j}$	0,136	0,238	0,625
$u_{МФР2j}$	0,163	0,296	0,539
$u_{МФР3j}$	0,195	0,310	0,493

У нашому випадку є три варіанти значень функції корисності  $U_{МФРi}$  матеріально-фінансових ресурсів за різних рівнів забезпечення ними БППП:

$$\begin{aligned}
 U_{МФР1} &= s_{МФР1}u_{МФР11} + s_{МФР2}u_{МФР21} + s_{МФР3}u_{МФР31}, \\
 U_{МФР2} &= s_{МФР1}u_{МФР12} + s_{МФР2}u_{МФР22} + s_{МФР3}u_{МФР32}, \\
 U_{МФР3} &= s_{МФР1}u_{МФР13} + s_{МФР2}u_{МФР23} + s_{МФР3}u_{МФР33}.
 \end{aligned}
 \tag{3.1}$$

Підставивши до системи рівнянь (3.1) отримані значення ваг видів матеріально-фінансових ресурсів за різних рівнів забезпечення ними БППП і корисність ресурсів для різних рівнів забезпечення ними БППП, дістанемо такі результати:

$$\begin{aligned}
 U_{МФР1} &= 0,683 \times 0,136 + 0,199 \times 0,163 + 0,116 \times 0,195 = 0,148, \\
 U_{МФР2} &= 0,683 \times 0,238 + 0,199 \times 0,296 + 0,116 \times 0,310 = 0,257, \\
 U_{МФР3} &= 0,683 \times 0,625 + 0,199 \times 0,539 + 0,116 \times 0,493 = 0,591.
 \end{aligned}$$

Вищеотримані результати внесемо в табл. 3.20.

Отримані результати свідчать, що найбільший ефект у забезпеченні БППП за різної потреби у матеріально-фінансових ресурсах досягається за альтернативи  $U_{МФР3}$  (забезпечення БППП відбувається через залучення

додаткових ресурсів з резервних фондів підприємства), для якої значення функції корисності є максимальним (табл. 3.20).

Таблиця 3.20

**Значення функції корисності матеріально-фінансових ресурсів  
для різного рівня забезпечення ними БППП,  
розраховано автором**

$U_{МФРi}$	$U_{МФР1}$	$U_{МФР2}$	$U_{МФР3}$
Значення	0,148	0,257	0,591

Для знаходження значення функцій корисності видів кадрових ресурсів за різних рівнів забезпечення ними БППП (табл. 3.21) складемо матриці парних порівнянь (табл. 3.22, 3.24 і 3.26).

Таблиця 3.21

**Кадрові ресурси необхідні для забезпечення БППП,  
складено автором**

№	Ресурси	Позначення
1	силами спеціалізованих підрозділів підприємства	<i>D</i>
2	за рахунок залучення працівників інших підрозділів підприємства	<i>E</i>
3	необхідно додатково залучити сторонніх працівників та організації	<i>F</i>

Оцінимо альтернативи застосування необхідних кадрових ресурсів (*D*, *E*, *F*) за різних рівнів забезпечення ними (табл. 3.2). Узгодженість результатів встановимо за векторами пріоритетів  $\lambda_{max}$ , індексом узгодженості *IU* і відношенням узгодженості *WU* (табл. 3.23, 3.25 і 3.27).

Таблиця 3.22

**Результати порівняння кадрових ресурсів  
за мінімального рівня забезпечення ними БППП,  
складено та розраховано автором**

Мінімальний рівень	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>
<i>D</i>	1	1/2	1/4
<i>E</i>	2	1	1/3
<i>F</i>	4	3	1
$E_n$	0,136	0,238	0,625

Таблиця 3.23

**Рівень узгодженості результатів порівняння кадрових ресурсів  
за мінімального рівня забезпечення ними БППП,  
розраховано автором**

Показник	Власне значення матриці, $\lambda_{max}$	Індекс узгодженості, $IU$	Відношення узгодженості, $WU$
Значення	3,018	0,009	0,016

Таблиця 3.24

**Результати порівняння кадрових ресурсів  
за нормального рівня забезпечення ними БППП,  
складено та розраховано автором**

Нормальний рівень	$D$	$E$	$F$
$D$	1	1/2	1/3
$E$	2	1	1/3
$F$	3	3	1
$E_n$	0,157	0,249	0,593

Таблиця 3.25

**Рівень узгодженості результатів порівняння кадрових ресурсів  
за нормального рівня забезпечення ними БППП,  
розраховано автором**

Показник	Власне значення матриці, $\lambda_{max}$	Індекс узгодженості, $IU$	Відношення узгодженості, $WU$
Значення	3,054	0,027	0,046

Таблиця 3.26

**Результати порівняння кадрових ресурсів  
за максимального рівня забезпечення ними БППП,  
складено та розраховано автором**

Максимальний рівень	$D$	$E$	$F$
$D$	1	1/2	1/3
$E$	2	1	1/2
$F$	3	2	1
$E_n$	0,163	0,296	0,539

Таблиця 3.27

**Рівень узгодженості результатів порівняння кадрових ресурсів  
за максимального рівня забезпечення ними БППП,  
розраховано автором**

Показник	Власне значення матриці, $\lambda_{max}$	Індекс узгодженості, $IU$	Відношення узгодженості, $WU$
Значення	3,009	0,005	0,008

Обчислення функцій корисності видів кадрових ресурсів за різних рівнів забезпечення ними виконані коректно, оскільки значення вектора пріоритетів  $\lambda_{max}$ , індексу узгодженості  $IU$  і відношення узгодженості  $WU$  для кожної з матриць (табл. 3.22, 3.24 і 3.26) перебувають в межах норми ( $WU \leq 0,1$ ).

Результати обчислень функцій корисності видів кадрових ресурсів за різних рівнів забезпечення ними БППП (табл. 3.22, 3.24 і 3.26) подано у вигляді окремої таблиці (табл. 3.28).

Таблиця 3.28

**Корисність видів кадрових ресурсів БППП  
за різних рівнів забезпечення ними,  
складено та розраховано автором**

$u_{KRij}$	$u_{KRi1}$	$u_{KRi2}$	$u_{KRi3}$
$u_{KR1j}$	0,136	0,238	0,625
$u_{KR2j}$	0,157	0,249	0,593
$u_{KR3j}$	0,163	0,296	0,539

Компоненти нормалізованого вектора пріоритетів матриці парних порівнянь рівнів забезпечення кадровими ресурсами БППП (табл. 3.8) дали змогу визначити ваги  $s_i$  видів кадрових ресурсів за різних рівнів забезпечення ними БППП.

За аналогією з визначенням функції корисності  $U_{MФРi}$  матеріально-фінансових ресурсів за різних рівнів забезпечення ними БППП (3.1), підставивши у нову систему рівнянь отримані значення ваг видів кадрових ресурсів за різних рівнів забезпечення ними БППП і корисність ресурсів для різних рівнів забезпечення ними БППП, дістанемо такі результати:

$$U_{\text{КР1}} = 0,683 \times 0,136 + 0,199 \times 0,157 + 0,116 \times 0,163 = 0,143,$$

$$U_{\text{КР2}} = 0,683 \times 0,238 + 0,199 \times 0,249 + 0,116 \times 0,296 = 0,245,$$

$$U_{\text{КР3}} = 0,683 \times 0,625 + 0,199 \times 0,539 + 0,116 \times 0,539 = 0,607.$$

Отримані результати внесемо в табл. 3.29.

Таблиця 3.29

**Значення функції корисності кадрових ресурсів  
для різного рівня забезпечення ними БППП,  
складено та розраховано автором**

$U_{\text{КР}i}$	$U_{\text{КР1}}$	$U_{\text{КР2}}$	$U_{\text{КР3}}$
Значення	0,143	0,245	0,607

Проведені розрахунки (табл. 3.29) свідчать, що максимальний ефект у забезпеченні БППП за різної потреби у кадрових ресурсах досягається за альтернативи  $U_{\text{КР3}}$  (забезпечення БППП відбувається через додаткове залучення сторонніх працівників та організації), для якої значення функції корисності є максимальним.

Для знаходження значення функцій корисності видів організаційних ресурсів за різних рівнів забезпечення ними БППП (табл. 3.30) складемо матриці парних порівнянь (табл. 3.31, 3.33 і 3.35).

Таблиця 3.30

**Організаційні ресурси необхідні для забезпечення БППП,  
складено автором**

№	Ресурси	Позначення
1	заходи розроблені в межах підприємства	$G$
2	за рахунок обміну інформацією та досвідом з іншими організаціями	$H$
3	надання послуг сторонньою службою охорони	$I$

Узгодженість результатів встановимо за векторами пріоритетів  $\lambda_{\text{max}}$ , індексом узгодженості  $IU$  і відношенням узгодженості  $WU$  (табл. 3.32, 3.34 і 3.36).

Таблиця 3.31

**Результати порівняння організаційних ресурсів  
за мінімального рівня забезпечення ними БППП,  
складено та розраховано автором**

Мінімальний рівень	$G$	$H$	$I$
$G$	1	3	5
$H$	1/3	1	3
$I$	1/5	1/3	1
$E_n$	0,625	0,238	0,136

Таблиця 3.32

**Рівень узгодженості результатів порівняння організаційних ресурсів  
за мінімального рівня забезпечення ними БППП,  
розраховано автором**

Показник	Власне значення матриці, $\lambda_{max}$	Індекс узгодженості, $IU$	Відношення узгодженості, $WU$
Значення	3,038	0,019	0,033

Таблиця 3.33

**Результати порівняння організаційних ресурсів  
за нормального рівня забезпечення ними БППП,  
складено та розраховано автором**

Нормальний рівень	$G$	$H$	$I$
$G$	1	3	4
$H$	1/3	1	2
$I$	1/4	1/2	1
$E_n$	0,625	0,238	0,136

Таблиця 3.34

**Рівень узгодженості результатів порівняння організаційних ресурсів  
за нормального рівня забезпечення ними БППП,  
розраховано автором**

Показник	Власне значення матриці, $\lambda_{max}$	Індекс узгодженості, $IU$	Відношення узгодженості, $WU$
Значення	3,018	0,009	0,016

Таблиця 3.35

**Результати порівняння організаційних ресурсів  
за максимального рівня забезпечення ними БППП,  
складено та розраховано автором**

Максимальний рівень	<i>G</i>	<i>H</i>	<i>I</i>
<i>G</i>	1	2	3
<i>H</i>	1/2	1	1
<i>I</i>	1/3	1	1
$E_n$	0,549	0,240	0,209

Таблиця 3.36

**Рівень узгодженості результатів порівняння організаційних ресурсів  
за максимального рівня забезпечення ними БППП,  
розраховано автором**

Показник	Власне значення матриці, $\lambda_{max}$	Індекс узгодженості, <i>IU</i>	Відношення узгодженості, <i>WU</i>
Значення	3,018	0,009	0,016

На основі даних отриманих вище (табл. 3.31, 3.33 і 3.35) сформуємо нижченаведену таблицю (табл. 3.37).

Таблиця 3.37

**Корисність видів організаційних ресурсів БППП  
за різних рівнів забезпечення ними,  
складено та розраховано автором**

$u_{OPj}$	$u_{OP1}$	$u_{OP2}$	$u_{OP3}$
$u_{OP1j}$	0,625	0,238	0,136
$u_{OP2j}$	0,625	0,238	0,136
$u_{OP3j}$	0,549	0,240	0,209

Маючи усі необхідні вихідні дані обчислимо значення функції корисності організаційних ресурсів для різного рівня забезпечення ними БППП:

$$U_{OP1} = 0,625 \times 0,636 + 0,238 \times 0,625 + 0,136 \times 0,549 = 0,621,$$

$$U_{OP2} = 0,625 \times 0,258 + 0,238 \times 0,238 + 0,136 \times 0,240 = 0,251,$$

$$U_{OP3} = 0,625 \times 0,104 + 0,238 \times 0,136 + 0,136 \times 0,209 = 0,125.$$

Отримані результати внесемо в табл. 3.38.

Таблиця 3.38

**Значення функції корисності організаційних ресурсів  
для різного рівня забезпечення ними БППП,  
складено та розраховано автором**

$U_{OPi}$	$U_{OP1}$	$U_{OP2}$	$U_{OP3}$
Значення	0,621	0,251	0,125

Отримані результати (табл. 3.38) доводять, що максимальний ефект у забезпеченні БППП за різної потреби в організаційних ресурсах досягається за альтернативи  $U_{OP1}$  (забезпечення БППП відбувається через заходи, розроблені в межах підприємства), для якої значення функції корисності є максимальним.

Узагальнюючи результати обчислень будемо таблицю оцінювання альтернативних варіантів забезпечення БППП за різної потреби у ресурсах (табл. 3.39).

Таблиця 3.39

**Оцінювання альтернативних варіантів забезпечення БППП  
за різної потреби у ресурсах,  
розраховано автором**

Показник	Види ресурсів								
	матеріально-фінансових			кадрових			організаційних		
	$U_{МФР1}$	$U_{МФР2}$	$U_{МФР3}$	$U_{КР1}$	$U_{КР2}$	$U_{КР3}$	$U_{OP1}$	$U_{OP2}$	$U_{OP3}$
	міра важливості ресурсів								
Значення	0,148	0,257	0,591	0,143	0,245	0,607	0,621	0,251	0,125

Як уже зазначалося [280, с. 135], сукупність ресурсів, потрібних для підтримання на належному рівні БППП не може бути більшою за очікуваний від цього економічний ефект. Отож це впливало на оцінку альтернативних варіантів забезпечення відповідними ресурсами БППП з врахуванням їх наявності.

Результати розрахунку раціонального варіанта забезпечення БППП за різної потреби у матеріально-фінансових, кадрових та організаційних ресурсах методом багатокритеріального оцінювання альтернатив надалі може використовуватися для вдосконалення моніторингу інших ПП.



### **3.3. Формування стратегії і тактики управління безпековою діяльністю промислових підприємств**

Умови ведення бізнесу в Україні характеризуються не лише швидкою та непередбачуваною зміною із посиленням негативного впливу на діяльність підприємств, але й необхідністю максимально раціонального використання обмежених ресурсів для досягнення цілей. Тобто ефективність фінансово-господарської діяльності залежить як від здатності чітко визначити стратегічні орієнтири, сформувавши варіанти досягнення їх, так і розподілити ресурсне забезпечення. Зазначене актуалізує потребу застосування стратегічного управління, яке в умовах високої невизначеності зміни середовища функціонування виступає в ролі «лоцмана», який «веде корабель через протоку оточену небезпечними рифами». Стосовно управління безпековою діяльністю питання формування стратегії і тактики не розглядається науковцями – це ще сфера, в якій існує певний науковий вакуум. Відтак, розглянемо можливі шляхи вирішення цієї проблеми, розпочавши із короткого розгляду термінів «стратегія» і «тактика», взаємозв'язку між стратегією розвитку підприємства та стратегією управління безпековою діяльністю.

Основи стратегічного управління підприємством міститься у військовій сфері, адже сам термін «стратегія» – це поєднання грецьких слів «strategos», тобто «військо» та «ago», що означає «веду», яке трактувалось як вміння полководця вдало розгорнути війська перед сутичкою. У військовій сфері мистецтвом стратегічного мислення відзначилися такі відомі історичні постаті як О. Македонський (330 р. до н.е.), Чингісхан, Наполеон Бонапарт та інші. Одним із перших наукове пояснення формуванню та застосуванню стратегії спробував дати китайський філософ Сун-Цу у своєму трактаті «Мистецтво ведення війни» (500 р. до н.е.).

Сьогодні основою будь-яких військових дій є стратегія, формування якої здійснюється із застосуванням штучного інтелекту, що дозволяє одночасно

врахувати зміну тисячі факторів та забезпечити досягнення цілей із мінімальними людськими втратами. Одночасно з цим з 50-х рр. XX ст. термін «стратегія» все частіше застосовується у процесі управління підприємствами, що пов'язано із розумінням окремого підприємства як відкритої соціально-економічної системи, яка оточена ворожим середовищем, та фактично здійснює «військові» дії стосовно своїх конкурентів для досягнення економічних інтересів.

Одночасно із численними визначеннями суті терміна «стратегія» вважаємо за доцільне зазначити наявність кількох ключових підходів, виникнення яких характеризується різними історичними періодами, хоча сьогодні вони активно одночасно застосовуються у процесі стратегічного управління підприємствами. Засновником першого можна вважати американського класика стратегічного планування А. Чандлера, який у своїй науковій праці «Стратегія і структура» сформував визначення стратегії як «... встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [332, с. 211]. У цьому визначенні простежується сутність першого підходу, коли стратегію визначали передусім як сформований план, реалізація якого мала забезпечити досягнення певних цілей.

Інший підхід був сформований у наукових працях класиків сучасного менеджменту, зокрема М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі, які визначили стратегію як «...комплексний план, що призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей» [176, с. 101]. Тобто на відміну від А. Чандлера, при формуванні й реалізації стратегії враховується висока динамічність середовища, що потребує не лише дотримання сформованого плану дій, але насамперед відстежування можливості досягнення цілей відповідно до зміни умов. Стратегія виступає не жорстким планом, а гнучкою системою, яка має і сама змінюватися, чітко реагуючи на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, періодично переглядаючи та уточнюючи цілі, які мають

відповідати інтересам суб'єкта господарювання та не суперечити інтересам держави.

Отож варто процитувати лише кілька найвідоміших визначень терміна «стратегія», які надалі будуть використані як основа для розуміння суті стратегії управління безпековою діяльністю підприємства. Так, А. Томпсон й А. Стрікленд, подаючи стратегію як «...на безліч конкурентноздатних дій і підходів до бізнесу, від яких залежить успішне керування фірмою» [266, с. 63], характеризують її зміст як орієнтири для поведінки підприємства в певних ситуаціях, перелік можливих заходів виробничого, підприємницького, конкурентного й функціонального характеру, вибір яких визначається суттю певної ситуації та можливості досягнення бажаних результатів. І. Ансофф доводить, що стратегію можна визначити і як «...складну і потенційно міцну зброю, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти змінним умовам» [11, с. 39], вміле застосування якої забезпечує перемогу в конкурентній боротьбі. Не можна оминати увагою й доробок З. Шершньової та С. Оборської, які, обґрунтовуючи стратегію як «... довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики» [314, с. 97], доводять потребу при її формуванні здійсненні процедур, пов'язаних із визначенням цілей, узгодження взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища, внесення потрібних змін в організаційну структуру системи ресурсного забезпечення, систематичне уточнення цілей та можливостей їх досягнення.

Узагальнюючи можна стверджувати, що сучасне трактування стратегії передбачає акцентування уваги на максимальній гнучкості в діяльності підприємства, із швидким реагуванням на зміну середовища функціонування, що і дає змогу забезпечити досягнення визначених цілей, що своєю чергою потребує формування належного інформаційного забезпечення, мобільності організаційної структури та можливості маневрувати ресурсами в короткі проміжки часу. За таких умов реалізація стратегії в межах певного

підприємства неможлива без тактики, яка в перекладі з грецького визначається як «мистецтво побудови військ», або «вдале розташування підрозділів», що з одного боку підкреслює взаємозв'язок між цими термінами, а з іншого – підпорядкованість тактики стратегії (стратегія деталізується через тактику), або здатність досягнення стратегічних цілей через вдалу реалізацію тактичних дій.

У науковій праці Г. Мінцберга тактика визначається як «...це сукупність короткотермінових завдань, сформованих на основі стратегії та врахування тенденцій зовнішнього середовища з можливістю її змінити за умови мінливості середовища» [178, с. 336]. З таким визначенням доцільно погодитися в частині встановленого зв'язку між тактикою і стратегією та потребою врахування зміни зовнішнього середовища. Вважаємо за потрібне процитувати і визначення подане в Економічній енциклопедії за редакцією С. Мочерного, де тактика визначена як «...поведінка суб'єкта у нетривалий період часу» [84, с. 864]. Зважаючи на сутність управління безпековою діяльністю таких підхід є актуальним, зокрема з погляду реалізації певних захисних дій суб'єктами безпеки. З. Шершеньова наполягає, що тактику слід розуміти як «...це короткотермінові дії та прийняті рішення, які здійснюються на нижчих рівнях управління підприємства» [313, с. 496]. Можна погодитися, що стратегія розробляється вищою ланкою управління, але її досягнення можливе через реалізацію тактичних дій на нижчих рівнях, які безпосередньо стосуються певного виробничого чи маркетингового процесу.

Узагальнюючи доцільно зауважити, що тактика передбачає здійснення певної сукупності взаємопов'язаних заходів, спрямованих на реалізацію стратегії, відштовхуючись передусім від поточної ситуації. Без стратегії і тактики сьогодні неможливе ефективне управління підприємством, вони не лише орієнтири, але й реальні інструменти, застосування яких зменшує невизначеність та формує основу для розвитку бізнесу.

Управління безпековою діяльністю, зважаючи на доведену важливість у процесі здійснення фінансово-господарської діяльності кожного підприємства, не може здійснюватися без урахування стратегічних аспектів. Насамперед потрібно наголосити на тому факті, що визначальною є стратегія розвитку підприємства, а стратегія управління безпековою діяльністю має підпорядкований характер. Тобто, в нашому розумінні основною метою стратегії управління безпековою діяльністю є підтримка та уможливлення досягнення економічних інтересів підприємства, зокрема шляхом формування моделі безпечного розвитку суб'єкта господарювання, яка містить цілі, методи і технології їх досягнення.

При формуванні стратегії управління безпековою діяльністю доцільно дотримуватися таких принципів, які враховують як засади забезпечення безпеки підприємства, так і ключові аспекти стратегічного управління:

- системності, тобто застосування системного підходу при оцінюванні та прогнозуванні зміни рівня управління безпековою діяльністю у розрізі керуючої підсистеми, керованої підсистеми та управлінських рішень;

- послідовності, шляхом розроблення та реалізації суб'єктами безпеки послідовних захисних заходів із забезпеченням досягнення та підтримки потрібного рівня безпеки;

- обґрунтованості, формування потрібного інформаційного підґрунтя для розроблення та реалізації захисних заходів, що враховує як очікувані зміни внутрішнього середовища, так і прогнози щодо посилення впливу суб'єктів зовнішнього середовища;

- доцільності, обґрунтування доцільності реалізації певних захисних заходів відповідно необхідності виокремлення та застосування певного ресурсного забезпечення для протидії загрозам порівняно з очікуваними втратами від їх реалізації;

- гнучкості, здатність вносити потрібні зміни у процес реалізації стратегії управління безпековою діяльністю відповідно до змін в

економічних інтересах підприємства та ступеня агресивності середовища функціонування.

Вважаємо за доцільне наголосити й на такому моменті, що з одного боку стратегія управління безпековою діяльністю має узгоджуватись із загальною стратегією розвитку підприємства, але не можна відкидати той важливий момент, що при формуванні другої, базовими мають бути безпекові аспекти, тобто не можна визначати цілі розвитку підприємства без урахування безпечності їх досягнення. Як рівень ризику, так і можливі втрати від реалізації внутрішніх та зовнішніх загроз формують основу при визначенні цілей, а надалі є чинниками до внесення необхідних змін та коригування загальної стратегії підприємства.

Завдання стратегії управління безпековою діяльністю можна визначити у такій сукупності (рис. 3.6).

В основі визначених завдань міститься кілька ключових аспектів: по-перше, той момент, що стратегія має передбачати реалізацію управлінських рішень орієнтованих на довгострокову перспективу; по-друге, реалізація цих рішень повинна бути підкріплена можливостями підприємства, тобто в умовах управління безпековою діяльністю – безпековим потенціалом; по-третє, стратегія має формувати підґрунтя для збереження підприємства як соціально-економічної системи в майбутньому; по-четверте, зважаючи на сутність безпекової діяльності, серед завдань належна увага приділена визначенню та прогнозуванню зміни впливу внутрішніх та зовнішніх загроз як першопричини зниження рівня безпеки; по-п'яте, стратегія управління безпековою діяльністю має передбачати ефективне використання безпекового потенціалу, зокрема шляхом посилення співпраці із зовнішніми суб'єктами безпеки.

Виконання визначених завдань передбачає зосередження уваги на самому процесі формування стратегії, який має включати, враховуючи специфіку промислових підприємств, виконання таких етапів:

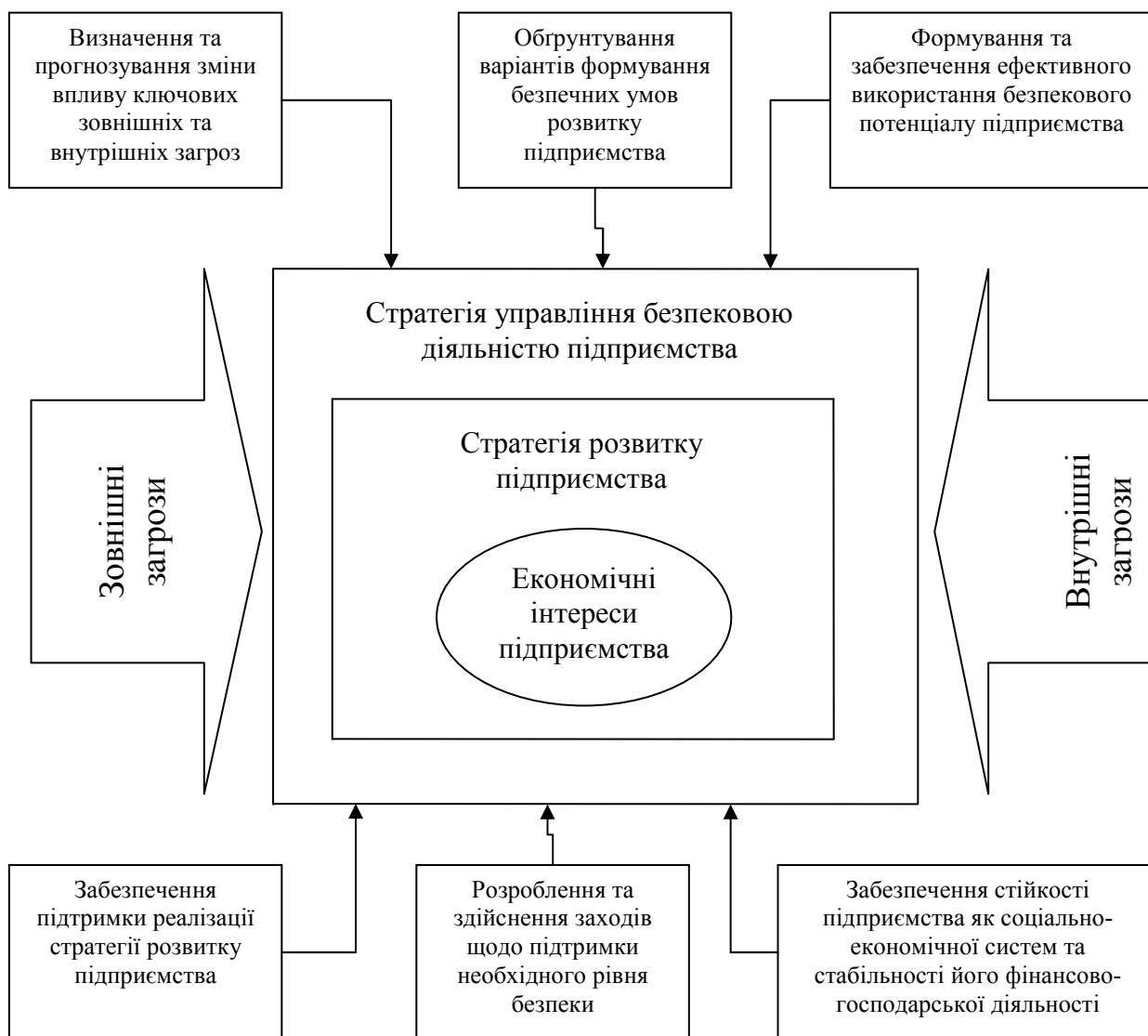


Рис. 3.6. Завдання стратегії управління БДП, сформовано автором

– Етап 1. Оцінювання управління БДП. Оскільки ключові аспекти цього етапу нами було розглянуто у підрозділі 2.3 лише зазначимо, що результати визначення рівня керуючої й керованої підсистем та управлінських рішень формують інформаційну основу для розроблення альтернативних варіантів стратегії.

– Етап 2. Виявлення можливих внутрішніх та зовнішніх загроз із прогнозуванням зміни їх впливу на фінансово-господарську діяльність у

майбутньому. Основні ключові загрози для ПП нами були розглянуті у підрозділі 2.1.

– Етап 3. Оцінювання поточної стратегії розвитку підприємства. Інформація про фактичний рівень безпеки підприємства, ступінь агресивності зовнішнього середовища сьогодні та в майбутньому формує підґрунтя для оцінювання стратегії розвитку підприємства з погляду здатності забезпечити необхідний рівень безпеки та обґрунтування доцільності внесення змін у саму стратегію, якщо економічне зростання буде супроводжуватися високим рівнем ризику та реалізацією загроз із суттєвими втратами для підприємства.

– Етап 4. Формування безпекового потенціалу. Вирішенню цієї важливої проблеми нами було приділено увагу у підрозділі 3.2.

– Етап 5. Вибір стратегії управління безпековою діяльністю ПП. Основою вибору певної стратегії, на нашу думку, мають бути два ключові моменти: рівень безпеки певного суб'єкта господарювання в поточному періоді та очікувані зміни в діяльності підприємства, які визначаються стратегією розвитку підприємства. Розглянемо ці моменти докладніше.

У підрозділі 2.3 нами обґрунтовано науково-практичний підхід до оцінювання управління безпековою діяльністю у розрізі керуючої й керованої підсистем та управлінських рішень. Оцінка кожної складової дає необхідну інформацію для характеристики результативності функціонування керуючої системи, рівня безпеки керованої підсистеми та ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень у системі управління безпековою діяльністю. Водночас вважаємо, що така багатокomплектність в оцінюванні при формуванні стратегії управління безпековою діяльністю певним чином ускладнює процес. Відтак, доцільно обчислити загальний показник безпеки підприємства, який би, враховував вагомість кожної складової.

Для розрахунку загального показника безпеки пропонується використати підхід, який передбачає визначення питомої ваги кожного



показника із встановленням відповідної шкали оцінювання. На основі опитування експертів та узгодження їх думок було визначено такі величини питомої ваги кожної складової:

- керуюча підсистема – 0,4;
- керована підсистема – 0,35;
- управлінські рішення в системі управління безпековою діяльністю підприємства – 0,25.

Шкала для оцінювання рівня безпеки за результатами розрахунку загального показника ідентична до тієї, що використана у підрозділі 2.3, тобто: «низький» – 0,0–0,33; «середній» – 0,33–0,66; «високий» – 0,66–1,0.

Інший важливий момент передбачає узгодження стратегії управління безпековою діяльністю із стратегією розвитку підприємства. Серед значної кількості класифікаційних ознак стратегії розвитку підприємства нами була обрана та, яка передбачає визначення пасивної та активної стратегії.

Лише коротко зазначимо, що активна стратегія, яку інколи ще визначають як наступальну або ж експансивну, характеризується постійним розширенням діяльності підприємства, суттєвим оновленням асортименту продукції, технічним переозброєнням виробництва, агресивною маркетинговою політикою, намаганням випередити конкурентів, інтенсивне використання всіх видів ресурсів, високий рівень ризику у грошово-кредитній сфері тощо. Пасивна стратегія, або ж – реактивна, характеризується поміркованими змінами у діяльності, захистом власної частини ринку перед агресивними діями конкурентів, поступовим удосконаленням технологічного процесу за умови поліпшення результатів фінансово-господарської діяльності тощо.

На нашу думку, ці види стратегії розвитку підприємства є визначальними при формуванні стратегії управління безпековою діяльністю. Зазначене ґрунтується на таких аргументах:

- активна стратегія характеризується високим рівнем ризику, водночас пасивна – низьким. Зважаючи, що негативними результатом реалізації ризику

є загроза, то дії суб'єктів безпеки будуть суттєво відмінними за умов вибору однієї з цих стратегій;

– активна стратегія передбачає суттєві зміни у внутрішньому середовищі підприємства, що знову ж таки може спричинити виникнення ризиків і загроз;

– розширення частки ринку та вихід на нові сегменти супроводжується високим рівнем невизначеності, що спричиняє зростання ризиків, мінімізація яких є одним із завдань суб'єктів безпеки;

– активна стратегія передбачає залучення фінансових ресурсів, що супроводжується фінансовими ризиками.

Зазначені аргументи доводять, що вибір підприємством певної стратегії потребує врахування цього аспекту при формуванні стратегії управління безпековою діяльністю, зокрема здатності своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі, які характеризуються відмінною інтенсивністю за різних видів стратегії розвитку підприємства.

Вибір стратегії доцільно здійснювати на основі розробленої матриці (рис. 3.7).

По вертикалі нами розміщено шкалу оцінювання рівня безпеки, а по горизонталі – варіанти стратегії розвитку підприємства, тобто «пасивна» чи «активна». Так, можна визначити шість варіантів стратегії управління БДП.

Стратегія захисту (рівень безпеки – «низький», стратегія розвитку підприємства – «пасивна») передбачає розроблення та реалізацію послідовних управлінських рішень, спрямованих на захист ресурсів підприємства шляхом оперативного реагування на виникнення та посилення негативної дії зовнішніх та внутрішніх загроз.

Стратегія виживання (рівень безпеки – «низький», стратегія розвитку підприємства – «активна») потребує ретельного формування безпекового потенціалу із найефективнішим його застосуванням для реалізації оперативних захисних заходів. Активна стратегія розвитку супроводжується

високим рівнем невизначеності, мінімізація яких значною мірою залежить від компетентності суб'єктів безпеки, їх здатності сформувавши потрібне інформаційне підґрунтя для прийняття кожного управлінського рішення. При низькому рівні безпеки максимальна адаптація до умов ведення господарської діяльності, яка має здійснюватися за активної участі суб'єктів безпеки, дає можливість зменшити негативний вплив зовнішніх загроз. Важливим є пошук резервів для посилення безпекового потенціалу, зокрема його кадрової складової через мотивації всіх груп персоналу до приділення максимальної уваги забезпеченню безпеки підприємства. Посилення взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки, що дає змогу раціональніше використовувати власний безпековий потенціал.

Рівень безпеки	«високий»	стратегія «безпечного розвитку»	стратегія «випередження»
	«середній»	стратегія «підтримки»	стратегія «стабілізації»
	«низький»	стратегія «захисту»	стратегія «виживання»
		«пасивна»	«активна»
		Стратегія розвитку підприємства	

Рис. 3.7. Матриця вибору стратегії управління безпековою діяльністю ПП, розроблено автором

Стратегія підтримки (рівень безпеки – «середній», стратегія розвитку підприємства – «пасивна») полягає у збереженні поточного рівня безпеки внаслідок відсутності передумов швидких змін у діяльності підприємства; у контролюванні досягнення економічних інтересів підприємства; у плануванні та реалізації стратегічних рішень, спрямованих на своєчасне розпізнавання внутрішніх та зовнішніх загроз із реалізацією превентивних захисних заходів.

Стратегія стабілізації (рівень безпеки – «середній», стратегія розвитку підприємства – «активна») має бути спрямована на досягнення стійкості

промислового підприємства як соціально-економічної системи та стабільності його фінансово-господарської діяльності, достатньої гнучкості та життєздатності, своєчасне внесення необхідних змін в організаційну структуру, пошук резервів для підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Стратегія безпечного розвитку (рівень безпеки – «високий», стратегія розвитку підприємства – «пасивна») передбачає концентрацію зусиль суб'єктів безпеки на ефективнішому використанні ресурсів підприємства, поступове внесення змін в усі сфери фінансово-господарської діяльності із урахуванням безпекового аспекту та пошуку додаткових ринкових можливостей для досягнення економічних інтересів; удосконалення системи управління безпековою діяльністю; поглиблення інтеграції з усіма структурними підрозділами підприємства; підвищення кваліфікаційного рівня суб'єктів безпеки, залучення фахівців із досвідом здійснення конкурентної розвідки та контррозвідки.

Стратегія випередження (рівень безпеки – «високий», стратегія розвитку підприємства – «активна») наявний безпековий потенціал має бути спрямований на прогнозування виникнення загроз із застосуванням найбільш доцільних захисних заходів; зменшення ризиків у розрізі всіх функціональних складових економічної безпеки, зокрема шляхом удосконалення системи обліково-аналітичного забезпечення; контролювання рівня безпеки із адекватною швидкою реакцією на будь-які суттєві зміни у межах основних складових; формування ресурсного резерву реалізації захисних заходів.

Етап 6. Формування тактики реалізації стратегії управління БДП.

Сутність тактики загалом було розглянуто вище, варто лише уточнити той момент, що вибір певної стратегії управління безпековою діяльністю нами був найбільшою мірою пов'язаний із параметрами стратегії розвитку підприємства, водночас вплив зовнішнього середовища не залишається поза увагою. Так, в умовах високого рівня невизначеності зміни зовнішнього

середовища функціонування саме тактика дає змогу концентрувати увагу суб'єктів безпеки на ефективному використанні безпекового потенціалу. Якщо стратегія визначає загальні цілі, тактика є хоча короткостроковим планом, але більш конкретним, практично спрямованим та скерованим на виконання конкретних завдань. При управлінні безпековою діяльністю стратегію доцільно формувати відповідно до часового періоду у 3–4 роки, а тактику – обмежуючи одним роком.

Етап 7. Реалізація обраної стратегії, що супроводжується контролем та необхідним коригуванням. В основі цього етапу міститься процес визначення та протидії зовнішнім та внутрішнім загрозам, який нами був докладно розглянутий у підрозділі 2.2. Не можна оминати увагою і важливість контролювання реалізації стратегії, що доцільно здійснювати на основі науково-практичного підходу до оцінювання управління безпековою діяльністю у розрізі керуючої й керованої підсистем та управлінських рішень. Отримана інформація дає змогу розробляти тактику та коригувати відповідну стратегію управління БДП.

Відповідно до викладених методичних засад визначимо стратегії управління безпековою діяльністю, розглянутої у підрозділі 2.3 сукупності промислових підприємств. Сформована матриця вибору стратегії передбачає орієнтацію на два ключові параметри: рівень безпеки та тип стратегії розвитку підприємства. Здійснені розрахунки дали змогу визначити рівень безпеки, динаміку якої подано у графічному вигляді на рис. 3.8.

Вважаємо за доцільне зазначити, що у 2018 р. рівень безпеки можна охарактеризувати як «низький» стосовно ПрАТ «Завод «Павлоградхіммаш» та ПАТ «МТФ «Мрія» та ПАТ «Коростенський МЗ». «Високий» рівень безпеки був характерний лише для ПАТ «Лубнифарм». Безпеку інших підприємств можна визначити як «середню», стосовно таких підприємств як ПАТ «Бердичівський МЗ «Прогрес», ПрАТ «ТФ «Роза» та ПрАТ «Могилів-Подільський КЗ» доцільно говорити про небезпечне наближення до нижньої границі цього рівня.

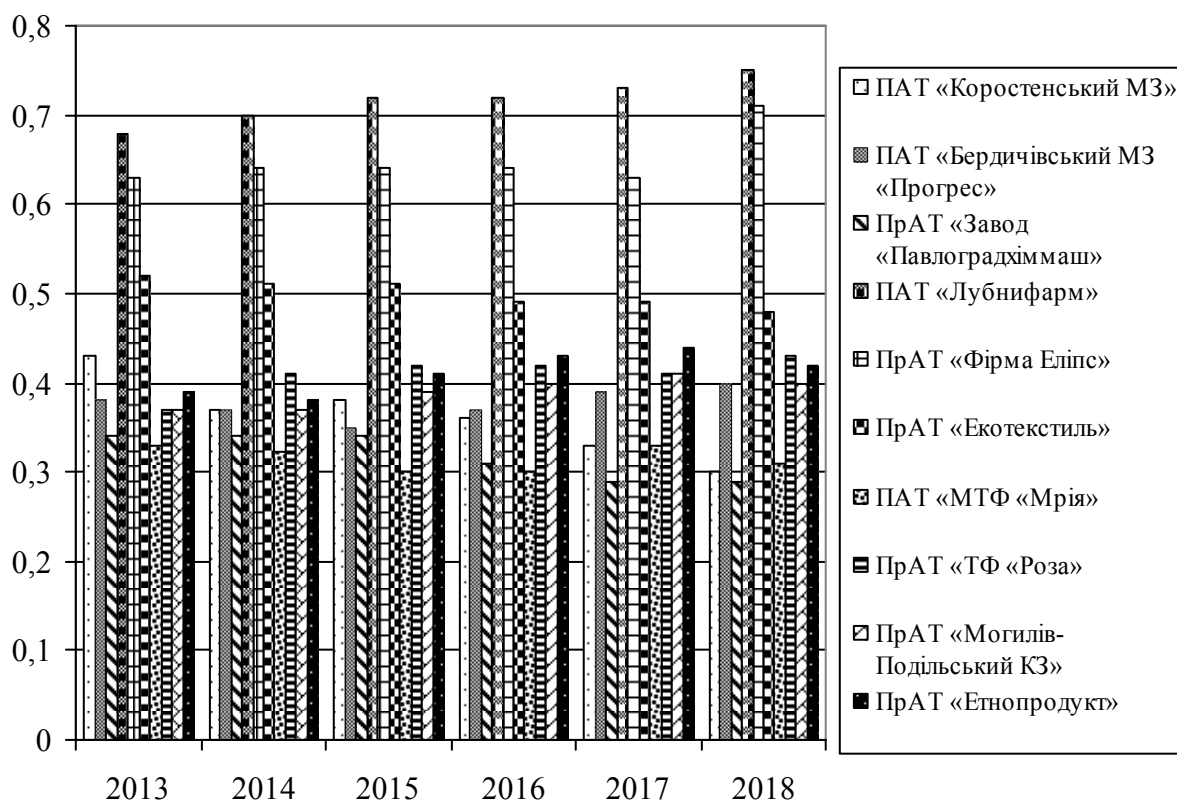


Рис. 3.8. Результати оцінювання безпеки ПП,  
розраховано автором

Інший важливий параметр при визначенні стратегії управління безпековою діяльністю – варіант стратегії розвитку підприємства. За результатами отриманої, узагальненої та проаналізованої інформації було визначено, що «пасивною» можна вважати стратегію розвитку таких підприємств: ПрАТ «ТФ «Роза», ПАТ «Бердичівський МЗ «Прогрес», ПрАТ «Екотекстиль», ПрАТ «Завод «Павлоградхіммаш», ПАТ «МТФ «Мрія», ПАТ «Коростенський МЗ». Своєю чергою, ознакам «активної» стратегії відповідають: ПАТ «Лубнифарм», ПрАТ «Фірма Еліпс», ПрАТ «Етнопродукт», ПрАТ «Могилів-Подільський КЗ».

Отримана вихідна інформація дала змогу визначити найдоцільнішу стратегію управління безпековою діяльністю для кожного із досліджуваних підприємства (рис. 3.9).

Рівень безпеки	«високий»	стратегія «безпечного розвитку»	стратегія «випередження» <i>ПАТ «Лубнифарм»</i>
	«середній»	стратегія «підтримки» <i>ПрАТ «ТФ «Роза», ПАТ «Бердичівський МЗ «Прогрес», ПрАТ «Екотекстиль»</i>	стратегія «стабілізації» <i>ПрАТ «Фірма Еліс», ПрАТ «Етнопродукт», ПрАТ «Могилів- Подільський КЗ»</i>
	«низький»	стратегія «захисту» <i>ПрАТ «Завод «Павлоградхіммаш», ПАТ «МТФ «Мрія», ПАТ «Коростенський МЗ»</i>	стратегія «виживання»
		«пасивна»	«активна»
Стратегія розвитку підприємства			

Рис. 3.9. Рекомендовані стратегії управління безпековою діяльністю ПП, сформовано автором

Отримані результати потребують певного пояснення. Так, стратегія «випередження» для ПАТ «Лубнифарм» пов'язана із необхідністю завчасного розроблення та реалізації захисних заходів, пов'язаних із протидією зовнішніх та внутрішніх загроз. До найсуттєвіших зовнішніх загроз належать дії конкурентів, адже підприємство орієнтоване на діяльність у висококонкурентному сегменті лікарських засобів. Стратегія розвитку цього підприємства орієнтована на розширення асортименту продукції, поглиблення присутності на внутрішньому ринку та вихід на ринки інших країн, що пов'язано із високою ймовірністю виникнення нових ризиків, зокрема у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Без спланованих та цілеспрямованих дій суб'єктів безпеки, які мають сформувавши необхідне інформаційне підґрунтя для мінімізації можливих ризиків досягнути окреслених економічних інтересів буде неможливо. Потрібно зауважити, що

ПАТ «Лубнифарм» приділяє значну увагу для формування безпекового потенціалу, відтак його ефективне використання має забезпечити формування безпечних умов для розвитку підприємства.

Стратегія «підтримки» нами рекомендована для ПрАТ «ТФ «Роза», ПАТ «Бердичівський МЗ «Прогрес» та ПрАТ «Екотекстиль». Перше й третє підприємство належить до легкої промисловості, а друге – до машинобудівної промисловості. Їх стратегія розвитку орієнтована на утримання позицій на внутрішньому ринку, що пов'язано передусім із посиленням конкуренції з боку іноземних товаровиробників, а також подальшим зниженням купівельної спроможності населення. Потрібно зазначити, що більшу частину доходів домогосподарства використовують на харчування та придбання лікарських препаратів. Щодо одягу та продукції машинобудівної продукції, то засилля імпортованих товарів, які були в користуванні, суттєво послаблює конкурентні позиції українських виробників. Відтак стратегія безпекової діяльності зазначених підприємства орієнтована на підтримку пасивної стратегії розвитку, яка не передбачає агресивних дій, а орієнтована на вивчення попиту окремих категорій споживачів та досягнення економічних інтересів з отримання прибутку потрібного для забезпечення поступального розвитку. За таких умов суб'єкти безпеки орієнтовані на розпізнавання ключових загроз з можливістю реалізації захисних заходів, використовуючи передусім власний безпековий потенціал.

Стратегія «стабілізації» доцільна до застосування для ПрАТ «Фірма Еліпс», ПрАТ «Етнопродукт» та ПрАТ «Могилів-Подільський КЗ». Визначений рівень безпеки як «середній» за потреби підтримки агресивної стратегії розвитку підприємства потребує від суб'єктів безпеки максимальної концентрації на вирішення всіх поточних проблем. Забезпечення достатньої гнучкості та досягнення високої життєздатності підприємства потребує насамперед врахування безпекового аспекту при прийнятті кожного управлінського рішення, тобто обов'язковою є консультація із суб'єктами безпеки, отримання від них вхідної інформації та уможливлення контролю за



реалізацією. За таких умов важливою є конкурентна розвідка та контррозвідка, але наявний безпековий потенціал, будучи обмеженим, має підсилюватися взаємодією із зовнішніми суб'єктами безпеки. Аргументами для підтримки зовнішніми суб'єктами фінансово-господарської діяльності певного підприємства є передусім його соціальне значення в межах певного населеного пункту, зокрема через поповнення місцевого бюджету та забезпечення робочими місцями населення. Взаємовигідна співпраця між зовнішніми та внутрішніми суб'єктами безпеки має забезпечити нейтралізацію частини зовнішніх загроз, хоча при цьому доцільно забезпечити й узгодження інтересів, тобто має відбутися коригування стратегії розвитку певного підприємства.

Стратегія «захисту» визначена стосовно ПрАТ «Завод «Павлоградхіммаш», ПАТ «МТФ «Мрія» та ПАТ «Коростенський МЗ». У підрозділі 2.3 нами наголошувалося про суттєві проблеми в управлінні безпековою діяльністю зазначених підприємств, що характеризуються недостатньою результативністю функціонування керуючої системи, низький рівень безпеки щодо керованої підсистеми та незадовільною ефективністю прийняття та реалізації управлінських рішень у системі управління безпековою діяльністю. Визначена пасивна стратегія розвитку підприємства передбачає концентрацію зусиль суб'єктів безпеки на захисті його ресурсів. Йдеться не лише про фізичний захист майна, але насамперед про реалізацію пасивних захисних заходів стосовно інших функціональних складових економічної безпеки. Суттєва обмеженість безпекового потенціалу потребує від суб'єктів безпеки концентрації зусиль виключно на своєчасному виявленні, протидії та ліквідації негативного впливу ключових загроз. Тобто потрібно не лише визначити загрози, але й здійснити їх ранжування за величиною ймовірних втрат, відігнати групу пріоритетних для протидії та розробити відповідні захисні заходи. Складність реалізації цієї стратегії полягає у необхідності доведення важливості формування безпекового потенціалу попри суттєві проблеми у фінансово-господарській діяльності

підприємств. Обмеженість у ресурсному забезпеченні доцільно компенсувати підвищенням кваліфікації суб'єктів безпеки та посиленням взаємодії всіх ланок управління підприємством.

Реалізація стратегії управління безпековою діяльністю передбачає такі важливі етапи:

- акумулювання потрібних ресурсів;
- управління процесом реалізації стратегії;
- здійснення запланованих стратегічних змін.

Контроль за реалізацією стратегії має здійснюватись із:

- встановлення результатів;
- оцінкою обраної стратегії;
- внесенням змін у стратегію.

Складність виконання як реалізації, так і контролю стратегії управління безпековою діяльністю обумовлюється: по-перше, її підпорядкованістю стратегії розвитку підприємства; по-друге, результат передбачає формування безпечних умов досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства, який не можна оцінити з погляду отримання додаткового прибутку, а лише відповідно до результатів уникнення можливих втрат, або ж зменшення їх величини.

У цьому контексті доцільно наголосити, що результати реалізації стратегії управління безпековою діяльністю залежать не лише від дії суб'єктів безпеки, але й усіх працівників підприємства. Підставою для такого твердження є твердження А. Чандлера, про тісний зв'язок між стратегією й структурою підприємства, яке знайшло відображення у його праці «Стратегія і структура» [332, с. 204]. Думку А. Чандлера розвинув Г. Міцберг [178, с. 72], який довів, що організаційна структура має, шляхом внесення необхідних змін не обмежувати, а посилювати процес реалізації стратегії. Відтак, внесення змін організаційну структуру із посиленням взаємодії кожного підрозділу із суб'єктами безпеки має забезпечити досягнення ключових завдань БДП.

Реалізація стратегії управління безпековою діяльністю потребує прогнозування можливого розвитку подій, тобто йдеться про розроблення песимістичного, оптимістичного й реалістичного сценаріїв реалізації тактичних захисних заходів. При цьому мають враховуватися передусім можливі зміни в середовищі функціонування, як отримання додаткових можливостей для досягнення стратегічних цілей у процесі реалізації стратегії розвитку підприємства, що також потребують необхідного інформаційного забезпечення з боку суб'єктів безпеки, так і можливе виникнення та негативний вплив загроз. Прогнозування дає можливість максимально ефективно використати наявний безпековий потенціал. Водночас не можна відкидати й важливість формування резерву, адже певну частину загроз складно ідентифікувати на ранніх етапах розвитку, а їх негативна дія потребує застосування захисних заходів, які не обмежуються БППП. Відтак резерв має формуватися відповідно до необхідності застосування ресурсів, які за нормальних умов мають бути використані для інших цілей. Одночасно з цим безпековий аспект повинен мати пріоритет, адже безпекова діяльність формує не лише підґрунтя для розвитку, але й функціонування підприємства як соціально-економічної системи.

Здійснення контролю за реалізацією стратегії управління безпековою діяльністю має передбачати систематичне оцінювання функціонування керуючої системи, рівень безпеки керованої підсистеми та ефективність прийняття і реалізації управлінських рішень, що в сукупності дає змогу сформувати інформаційне підґрунтя для своєчасної реалізації, коригуючи оперативні заходи. Зважаючи на швидку зміну середовища функціонування, саме такі коригуючі заходи дають змогу зберегти контроль над внутрішніми процесами та реалізовувати захисні стосовно зовнішніх загроз.

Узагальнюючи доцільно ще раз зауважити, що процес формування та реалізації стратегії управління безпековою діяльністю є складним внаслідок необхідності враховувати два ключові моменти: рівень безпеки та вид стратегії розвитку підприємства. Процес реалізації не може залишитися поза

увагою керівної ланки, та й менеджерів усіх рівнів, а ресурсне забезпечення формується відповідно до пріоритетності забезпечення безпечних умов функціонування та розвитку підприємства. Результати реалізації певної стратегії управління безпековою діяльністю вбачаються у досягненні стратегічних цілей стратегії розвитку підприємства.

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

1. Сформовано визначення механізму управління БДП як сукупності взаємопов'язаних складових, які включають суб'єкти безпеки, об'єкти безпеки, цілі та інтереси, функції, принципи, методи, ресурсне забезпечення, які, будучи об'єднані в систему, спрямовані на формування безпечних умов розвитку підприємства. Обґрунтовано необхідність при формуванні такого механізму дотримання принципів (адаптивності, інтеграції, гнучкості, безперервного розвитку, комплексності, динамічності), що виступають важливою передумовою створення ланцюга побудови механізму управління безпековою діяльністю, який складається з певних взаємопов'язаних етапів.

2. Розроблено модель механізму управління БДП, в основі якого міститься ідея про необхідність виокремлення трьох стадій, у процесі яких відбувається взаємодія суб'єктів із об'єктами безпеки. Взаємозв'язок між стадіями здійснюється завдяки інформації, яка визначає стан і зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, дає змогу визначити наявність та ступінь впливу ключових загроз, сформувані можливі сценарії розвитку подій для розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень.

3. Обґрунтовано важливість взаємодії внутрішніх суб'єктів безпеки у процесі здійснення безпекової діяльності співпрацювати із зовнішніми суб'єктами безпеки. Розроблено механізм взаємодії суб'єктів безпеки, який включає: вибір інструментів управління взаємодією суб'єктів безпеки,

напрями підвищення результативності взаємодії, розроблення та реалізацію програми підвищення результативності взаємодії внутрішніх та зовнішніх суб'єктів безпеки, що в сукупності уможливорює формування безпечних умов розвитку підприємства з ефективним використання наявних ресурсів та за результатами взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки.

4. Запропоновано механізм розроблення та реалізації управлінських рішень суб'єктами безпеки, який передбачає послідовне виконання трьох етапів: формування необхідного інформаційного підґрунтя; розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень; реалізацію рішення із необхідною оцінкою та можливістю коригування процесу здійснення захисних заходів. Доведено, що розроблений механізм є обов'язковим до застосування усіма суб'єктами безпеки для досягнення пріоритетних цілей безпекової діяльності.

5. Обґрунтовано науково-практичний підхід до формування БППП, який передбачає, із урахуванням альтернативності, динамічності, комбінаційності у застосуванні, пропорційності та ефективності, виявлення наявних ресурсів та можливостей, їх структуризація та формування організаційних форм для ефективного використання в безпековій діяльності. Запропоновано вибір найбільш раціонального варіанта ресурсного забезпечення БДП із використанням методу багатокритеріального оцінювання альтернатив за різної потреби у матеріально-фінансових, кадрових та організаційних ресурсах для досягнення поставлених перед суб'єктами безпеки завдань.

6. Доведено, що управління безпековою діяльністю неможливе без урахування стратегічного аспекту, тобто основною метою стратегії управління безпековою діяльністю є підтримка та уможливлення досягнення економічних інтересів підприємства, зокрема шляхом формування моделі безпечного розвитку суб'єкта господарювання, яка містить цілі, методи й технології їх досягнення. Обґрунтовано завдання стратегії управління безпековою діяльністю, в основі яких міститься орієнтація на довгострокову перспективу, формування та ефективне використання безпекового

потенціалу, прогнозування впливу загроз для збереження цілісності підприємства як соціально-економічної системи.

7. Розроблено матрицю вибору стратегії управління БДП, в основі якої міститься потреба врахування двох параметрів: рівня безпеки та варіанта стратегії розвитку підприємства, охарактеризовано зміст можливих альтернативних варіантів стратегій. Здійснена апробація дала змогу визначити найбільш доцільну стратегію управління безпековою діяльністю для кожного із сформованої групи досліджуваних промислових підприємств. Обґрунтовано ключові теоретичні основи реалізації певної стратегії, дотримання яких уможлиблює досягнення стратегічних цілей стратегії розвитку певного підприємства.

*Основні наукові результати опубліковані в працях: [302; 335; 288; 291; 293; 141; 289]*

## ВИСНОВКИ

У дисертації теоретично узагальнено і вирішено науково-практичне завдання, що полягає в розробленні теоретико-методичних засад щодо управління безпековою діяльністю промислових підприємства. Основні наукові та прикладні результати, рекомендації з наукового й практичного їх використання полягають у таких аспектах:

1. У роботі запропоновано теоретико-методичний базис управління безпековою діяльністю підприємства, в основі якого містяться поняття «безпекова діяльність підприємства» та «безпековий потенціал підприємства». Уточнене трактування та взаємозв'язок між поняттями «безпека», «небезпека», «ризик» та «загроза» дав змогу обґрунтувати сутність безпекової діяльності як базової, яка формує підґрунтя для функціонування та розвитку кожного підприємства. Визначено місце безпекового потенціалу у складі економічного потенціалу підприємства та розглянуто процес його формування із урахуванням поточних умов функціонування українських підприємств та завдань у сфері їх безпекової діяльності.

2. Обґрунтовано, що здійснення фінансово-господарської діяльності в умовах швидкозмінного і важко прогнозованого впливу зовнішнього середовища потребує приділення максимальної уваги вирішенню проблеми забезпечення необхідного рівня безпеки. Саме тому в роботі запропоновано концептуальні основи управління безпековою діяльністю підприємства, які дають змогу, враховуючи внутрішню потребу та здатність забезпечити належний захист ресурсів та інтересів у поєднанні із посиленням взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки, досягти максимальної ефективності безпекової діяльності.

3. Вдосконалено методичний підхід до управління безпековою діяльністю промислових підприємств, який, на основі поєднання формальних та евристичних методів підготовки й прийняття управлінських рішень, формує логічну основу послідовних дій суб'єктів безпеки щодо своєчасного

встановлення наявності та визначення ступеня негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз для внесення необхідних змін у безпекову діяльність та коригування стратегії розвитку підприємства.

4. На основі розробленого науково-практичного підходу до оцінювання управління безпековою діяльністю промислових підприємств визначається результативністю функціонування керуючої підсистеми, рівень безпеки керованої підсистеми та ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень як складових системи управління безпековою діяльністю підприємства. Методика оцінювання управління безпековою діяльністю враховує сучасні вимоги до інформаційного забезпечення як основи вдосконалення безпекової діяльності її своєчасної адаптації до зміни внутрішньогосподарських процесів та впливу зовнішнього середовища. Реалізація такої методики оцінювання уможливорює ефективне використання організаційного та ресурсного забезпечення, коригування стратегії і тактики управління безпековою діяльністю промислових підприємств.

5. У роботі вдосконалено механізм управління безпековою діяльністю промислових підприємств, обґрунтовано параметри та процес його формування. Доведено, що механізм управління безпековою діяльністю – це сукупність взаємопов'язаних складових, які включають суб'єкти та об'єкти безпеки, цілі, інтереси, функції, принципи, методики, ресурсне забезпечення, які, будучи об'єднані в систему, спрямовані на формування безпечних умов розвитку підприємства. Обґрунтовано, що застосування цього механізму забезпечить виконання поставлених завдань у процесі управління безпековою діяльністю попри високий рівень невизначеності та обмеженість у ресурсному забезпеченні.

6. Доведено, що результативність дій суб'єктів безпеки значною мірою визначається рівнем ресурсного забезпечення реалізації захисних заходів. Проведені аналітичні дослідження виявили обмеженість матеріально-фінансових, кадрових та організаційних ресурсів, які виділяються для безпекової діяльності на українських промислових підприємствах. Застосування



розробленого науково-практичного підходу дає можливість сформулювати оптимальну комбінацію видів ресурсів для підтримання належного рівня безпекового потенціалу промислових підприємств.

7. Обґрунтовано важливість розроблення та реалізації стратегії у процесі управління безпековою діяльністю як основи ефективнішого використання наявного безпекового потенціалу підприємства. Розроблена матриця вибору стратегії дає можливість здійснити вибір відповідно до фактичного рівня безпеки та виду стратегії розвитку підприємства. Застосування однієї з альтернативних стратегій дає змогу забезпечити досягнення та підтримку безпеки на необхідному рівні для досягнення економічних інтересів в умовах певного промислового підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абчук В. А. Предприимчивость и риск. Львов : ВИПК РП, 1994. 92 с.
2. Алексеева М. Б., Балан С. Н. Основы теории систем и системного анализа : учебн. пособ. СПб. : СПГИЭУ, 2002. 55 с.
3. Алексеенко В., Сокольский Б. Система защиты коммерческих объектов. Москва : Мысль, 1992. 195 с.
4. Алексеенко Л. М., Олексієнко В. М. Економічний тлумачний словник: власність, приватизація, ринок цінних паперів. Тернопіль : Астол, 2003. 672 с.
5. Алехнович С. О. Россия в современном мире: национальная безопасность. *Среднерусский вестник общественных наук*. 2006. № 1. С. 103–108.
6. Альгин А. П. Риск и его роль в общественной жизни. Москва : Мысль, 1989. 187 с.
7. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році». Київ : НІСД, 2017. 928 с.
8. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз. Київ : КНЕУ, 2005. 292 с.
9. Андрійчук В. Бауер Л. Менеджмент прийняття рішень і ризик. Київ: КНЕУ. 1998. 360 с.
10. Андрощук Г. А., Крайнев П. П. Экономическая безопасность предприятия: защита коммерческой тайны : монографія. Київ : ИД «Ин Юре», 2000. 400 с.
11. Ансофф И. Стратегическое управление ; сокр. пер. с англ. Москва : Экономика, 1989. 519 с.

12. Античная цивилизация / Блаватский В. Д. и др.; отв. ред. В. Д. Блаватский. Москва: Наука, 1973. URL: [http://www.sno.pro1.ru/lib/antichnaya\\_civilizaciya/index.htm](http://www.sno.pro1.ru/lib/antichnaya_civilizaciya/index.htm). (дата звернення: 05.01.2020).
13. Антология мировой политической мысли. Москва : Мысль, 1997. 832 с.
14. Ареф'єва О. В., Кузьменко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 170 с.
15. Асмус В. Ф. Античная философия. Москва : Высшая школа, 1976. 544 с.
16. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : курс лекцій. 4-е изд., стер. Москва : Омега-Л, 2006. 584 с.
17. Баженова О. В. Методика визначення оцінки економічної безпеки держави. *Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні*. 2003. Вип. 3. С. 4–9.
18. Баканов М. И., Чернов В.А. Анализ коммерческого риска. *Бух. учет*. 1993. № 10. С. 9–15.
19. Балацкий О. Ф. Экономический потенциал административных и производственных систем : монографія. Сумы: Университетская книга, 2006. 972 с.
20. Барановський О. І. Сутність економічної безпеки. *EUROPEAN COOPERATION*. 2015. Vol. 2 (2). P. 59–76.
21. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 400 с.
22. Бегей М. В. Моделювання системи забезпечення економічної безпеки лісогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02. Львів, 2017. 237 с.
23. Белов В., Полянский А. Правовая охрана конфиденциальности коммерческой тайны. *Право и экономика*. 1993. № 13–14. С. 12–21.

24. Белоногов А. Г. Методологические подходы к разработке доктрины экономической безопасности сферы туризма : препринт. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. 452 с.
25. Белоусова І. А. Економічна безпека як стратегічна складова національної безпеки України. *Економічний часопис-XXI*. 2010. № 5–6. С. 14–17.
26. Бендиков М., Хрусталеv Е. Экономическая безопасность наукоемких производств. *Вопросы экономики*. 1999. № 9. С. 9–16.
27. Бланк И. А. Финансовый менеджмент. Київ : МП «ИТЕМ лтд», СП «АДЕФ – Украина», 1999. 354 с.
28. Богатин Ю.В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия. Москва : Экономика, 2001. 214 с.
29. Боголепов В. П. О состоянии и задачах развития общей теории организации. Москва : Наука, 1968. 466 с.
30. Болтак О. Л. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. *Відкритий міжнародний університет розвитку людини*. URL: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>. (дата звернення: 05.01.2020).
31. Большаков А. С. Менеджмент : учеб. пособ. СПб. : Питер, 2000. 160 с.
32. Большая Советская Энциклопедия: в 30 т. 3-е изд. / гл. ред. А. М. Прохоров. ; Москва : Советская энциклопедия, 1975. Т. 20. 608 с.
33. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Книжный мир, 2005. 860 с.
34. Бугуцкий А. Л. Повышение эффективности труда в сельском хозяйстве. Киев : Урожай, 1990. 168 с.
35. Бутнік-Сіверський О. Б., Рябикіна Н. І. Оптимізація величини та використання економічного потенціалу гірничозбагачувального підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2004. Вип. 189. Т. 2. С. 402–407.

36. Ван Хорн Дж. К., Вахович Дж. М. Основы финансового менеджмента. 12-е издание. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2004. 452 с.
37. Василенко В. А. Особенности антикризисного управления на предприятии. *Экономика Крыма*. 2004. № 11. С. 35–41.
38. Васильева Н. Ф., Кавура В. Л. Машинобудування як матеріально-технічна основа неоіндустріальної економіки України. *Економіка промисловості*. 2014. № 4 (68). С. 88–96.
39. Васильців Т. Г. Економічна безпека України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів : Арал, 2008. 384 с.
40. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ : Ірпінь: ВТФ – «Перун», 2005. 1728 с.
41. Вечканов Г. С., Вечканова Г. Р. Микро- и макроэкономика : энциклопедический словарь. СПб : Издательство «Лань», 2001. 352 с.
42. Вечканов Г.С., Вечканова Г.Р., Пуляев В.Т. Краткая экономическая энциклопедия. СПб. : Петрополис, 1998. 509 с.
43. Вітлінський, В. В. Великоіваненко, Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві. Київ: КНЕУ. 2004. 126 с.
44. Водянова В. В. Экономическая безопасность. Системное представление. Москва : ГУУ, 2010. 177 с.
45. Волощук Л. О. Теоретико-методологічні засади безпеки орієнтованого управління інноваційним розвитком промислового підприємства: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2016. 605 с.
46. Воробьев Е. М. Проблемы экономической безопасности в странах рыночной трансформации. *Вісник ХДУ*. 1999. № 34. С. 162–166.
47. Воронцова Г. В. Основные направления адаптации системы управления предприятием в конкурентной среде URL: [http://science.ncstu.ru/articles/econom/2010\\_10/34.pdf/file\\_download](http://science.ncstu.ru/articles/econom/2010_10/34.pdf/file_download). (дата звернення: 05.01.2020).
48. Вудвуд В., Шуткевич Т. Проблеми виробництва харчової промисловості України в сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2015. № 2(17). С. 17–20.

49. Габор С. С., Габор В. С. Ефективність як економічна категорія. *Інноваційна економіка*. 2012. № 7. С. 14–17.
50. Гавва В. Н., Божкою Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 224 с.
51. Гавриленко Н. І., Кулич Я. В. Тенденції та перспективи розвитку фармацевтичного ринку. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. №1. 69–76.
52. Ганущак Т. В. Забезпечення фінансової безпеки підприємств. *Наука й економіка*. 2012. № 1 (25). С. 24–29.
53. Гапоненко В. Ф., Безпалько А. А., Власков А. С. Экономическая безопасность предприятия. Подходы и принципы. Москва : Изд. «Ось-89», 2006. 208 с.
54. Глущенко В. В., Глущенко И. И. Исследование систем управления : учебн. пособ. 2-е изд., перераб. и доп. Железнодорожный : ООО НПЦ «Крылья», 2004. 416 с.
55. Головатий Н., Гладченко Т. Экономическая безопасность предпринимательской деятельности. *Персонал*. 2000. №1. С. 13–15.
56. Головки А. Т. Словник фондового ринку. Київ : Лотос, 1999. 516 с.
57. Горбунова А. В. Управління економічною захищеністю підприємства: теорія і методологія : монографія. Запоріжжя : Запорізький нац. ун-т, 2017. 240 с.
58. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2006. 17 с.
59. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз. Київ: Центр учбової літератури, 1994. 468 с.
60. Грунин О. А., Грунин С. О. Экономическая безопасность организаций : учеб. пособ. СПб. : Питер, 2002. 342 с.

61. Гусев В. С., Кузин Б. И., Медников М. Д. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов. СПб.: Очарованный странник, 2001. 256 с.
62. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка. В 2 т. Т. 1. А–О. Москва : ОЛМА-ПРЕСС, 2002. 1280 с.
63. Данюк В. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 276 с.
64. Дарнопих Г. Ю. Сучасні проблеми економічної безпеки України. *Вісник Академії правових наук України*. 1998. № 1. С. 142–150.
65. Дем'яненко М. Я. Фінансовий словник-довідник. Київ : ІАЕУААН, 2003, 802 с.
66. Деружинский В. А., Деружинский В. В. Основы коммерческой тайны: Практическое пособие для предпринимателя. Минск : Мысль, 1994. 214 с.
67. Дзалиев М. И., Потрубач Н. Н. Основы обеспечения безопасности жизнедеятельности : курс лекций. Москва : МГСУ, 1996. 186 с.
68. Дзьобань О. П. До проблеми соціально-філософського розуміння безпеки суспільства. *Культура народів Причорномор'я*. 2004. № 52. Т. 1. С. 128–132.
69. Діяльність великих, середніх, малих та мікропідприємств : статист. збірник, 2016 р. Київ : Державна служба статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 24.03.2020)
70. Діяльність суб'єктів господарювання, 2016 рік: статист. зб. / Держкомстат України; за ред. М. С. Кузнецової. К.: ТОВ «Видавництво «Консультант», 2017. – 455 с.
71. Дмитров С. О., Медвідь Т. А. Новітня компонента в системі банківських ризиків. *Вісник Національного банку України*. 2010. №4 (170). С. 11–14.
72. Дмитрова О. С. Загрози економічної безпеки як складова системи ризик-менеджменту банку. *Вісник Черкаського Університету. Сер. «Економічні науки»*. 2015. №33 (366). С.43–49.

73. Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2008. 240 с.
74. Доронин А. Бизнес-разведка. Москва : Ось-89, 2007. 528 с.
75. Друкер П. Эффективное управление ; пер. с англ. М. Котельниковой. Москва : Изд-во «Астрель», 2004. 284 с.
76. Дубецька С. П. Економічна безпека підприємств України. *Недержавна система безпеки підприємства як суб'єкт національної безпеки України* : матеріали наук.-практ. конф. 16–17 травня 2001 р. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. С. 146–171.
77. Дун М. Этико-ритуальные учения традиционной культуры Китая : дисс. ... канд. культуролог. наук : 24.00.01. Москва, 2002. 140 с.
78. Екологізація суспільства : Соціальна роль та моделювання : монографія / Семенюк Е. П. та ін. Львів: Укр. акад. друкарства, 2012. С. 99–115.
79. Економіка: від А до Я: Понятійно-термінол. слов. / О. В. Куроченко, М. А. Копнов, В. П. Сладкевич та ін. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 368 с.
80. Економіка підприємства : підручник. Вид. 2-е, перероб. та доп. / за ред. С. Ф. Покропивного ; Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
81. Економічна безпека підприємств : підручник / Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. та ін. Київ : Алерта, 2011. 704 с.
82. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посіб. / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. Київ : Правова єдність. 2009. 544 с.
83. Економічна безпека у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. ек. наук : спец. 21.04.02. Київ, 2010. 39 с.
84. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / за ред. С. В. Мочерного. Київ : Академія, 2000. Т.1 818 с.



85. Економічний енциклопедичний словник. URL: <http://subject.com.ua/economic/slovník/4142.html>. (дата звернення: 05.01.2020).
86. Економічний потенціал регіону: пріоритети використання : монографія / Школа І. М., Ореховська Т. М., Козменко І. Д. та ін. ; за ред. І. М. Школи. Чернівці, 2003. 464 с.
87. Економічний словник / за ред. П. І. Баргія, С. І. Дорогунцова. Київ : УРЕ, 1973. 623 с.
88. Економічний словник-довідник / за ред. С. В. Мочерного. Київ : Феміна, 1995. 368 с.
89. Ефремова Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толковословообразовательный: в 2-х т. Москва : Рус. яз., 2000. Т.1. 1213 с.
90. Євдокимов Ф. І., Мізіна О. В. Дослідження категорії «економічний потенціал промислового підприємства». *Научные труды ДонНТУ. Сер. Экономическая*. 2004. Вып. 75. С. 54–59.
91. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави : національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 399 с.
92. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління : монографія. Львів: «Ліга-Прес», 2012. 256 с.
93. Живко З. Б. Методологія управління економічною безпекою підприємства. Львів : Ліга-Прес, 2013. С. 48–92.
94. Забродский В. А., Капустин Н. А. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы. *Бизнес Информ*. 1999. № 15–16.
95. Забродский В. А., Кизим Н. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. Харьков: Бизнес Информ, 2000. 72 с.
96. Завора Т. М., Лебедин А. Г. Методичні основи оцінювання ризиків у контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Економіка і регіон* *Економіка і регіон*. 2015. №1. С. 118–121.
97. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. 3-е вид., допов. та переробл. Львів: Вид. Львівської політехніки, 2011. 844 с.

98. Зайцев А. К. Исследование систем управления : учебн. пособ. Н. Новгород : НИМБ, 2006. 123 с.
99. Заплатинський В. М. Логіко-детермінантні підходи до розуміння поняття «безпека». *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка. Сер. Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини*. 2012. №5. С. 90–98.
100. Зачосова Н. В. Класифікація загроз сталості економічної безпеки компаній з управління активами. *Економіка. Фінанси. Право*. 2010. №3. С. 7–12.
101. Зеркалов Д. В. Безпека комерційної діяльності: у 2 кн. Кн. 2: Захист. Довідник. Київ : Основа, 2006. 800 с.
102. Иванов А. В., Шлыков В. В. Экономическая безопасность предприятия. Москва : Виразж-центр, 1995. 265 с.
103. Иванова Т. Ю., Приходько В. И. Теория организации. Краткий курс : учебн. пособ. СПб. : ООО «Питер Принт», 2004. 273 с.
104. Игнатьева А. В., Максимцов М. М. Исследование систем управления: учебн. пособ. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 157 с.
105. Ильяшенко С. Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 3. С. 12–19.
106. Ілляшенко О. В. Методологічні засади формування та функціонування механізму системи економічної безпеки підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04, 21.04.02. Сєверодонецк, 2016. 606 с.
107. Ілляшенко С. М. Економічний ризик. 2-ге вид. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 322 с.
108. Імітаційне моделювання в системному аналізі методом бінарних порівнянь : Комп'ютерна програма : свідоцтво про реєстрацію автор. права на твір 41832 Україна / Гілета І. В., Сеньківський В. М., Мельников О. В. № 42107 ; заявка 17.11.2011 ; опубл. 02.07.2012, Бюл. № 27. С. 88
109. Історія економічних учень : підручник: у 2-х ч. / за ред. В. Д. Базилевича. Київ : Знання-Прес, 2004. 345 с.

110. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства? *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2009. № 2. С. 39–42.
111. Казначевская Г. Б., Чуев И. Н., Матросова О. В. Менеджмент : учеб. пособ. ; 3-е изд. Ростов н/Д. : Феникс, 2007. 378 с.
112. Калінеску Т. В., Романовська Ю. А., Кирилов О. Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток : монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. 272 с.
113. Кальна Т. А. Конкурентоспроможність продукції машинобудівного комплексу України в експортно-імпортних операціях. *Економічний аналіз*. 2016. № 1. Т. 25. С. 29–36.
114. Капітула С. В. Оцінка та управління економічною безпекою підприємства (на прикладі гірничо-збагачувальних комбінатів України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Кривий Ріг, 2009. 20 с.
115. Капустин Н. Н. Экономика предприятия. Москва : Флинта, 2002. 204 с.
116. Караман М. М. О сущности эффективности и экономической эффективности сельскохозяйственного производства в переходный период к рыночной экономике, их критерии и показатели. *Экономика Крыма*. 2002. № 4. С. 10–13.
117. Карачина Н. П. Машинобудування України: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку за умов економічної кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 647. С. 64–70.
118. Картузов Є. П. Вплив ризиків і загроз на стан фінансової безпеки підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9 (135). С. 115–124.
119. Катренко А. В. Управління ІТ-проектами. В 2-х кн. К. 1 : Стандарти, моделі та методи управління проектами. Львів : Новий Світ – 2000, 2013. 552 с.

120. Качалов В. А. Что такое «постоянное повышение результативности СМК»? *Методы менеджмента качества*. 2007. № 1. С. 28–32.
121. Кириленко В. І. Інвестиційна складова економічної безпеки : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 232 с.
122. Кірієнко А. В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2000. 19 с.
123. Клапків М. С. Страхування фінансових ризиків : монографія. Тернопіль: Економічна думка, Карт-бланш, 2002. 570 с.
124. Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность : учеб. Москва : ОАО «Изд-во «Экономика», 1997. 288 с.
125. Ковалев А. И., Привалов В. П. Анализ финансового состояния предприятия. Москва : Центр экономики и маркетинга, 2000. 203 с.
126. Ковалев Д., Сухорукова Т. Экономическая безопасность предприятия. *Экономика Украины*. 1998. № 10. С. 48–51.
127. Коваль З. О. Оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій. Львів : Вид. Львівської політехніки, 2011. С. 348–357.
128. Кожэньевски Л. Ф. Секьюритология в процессе становления научной дисциплиной. *Вестник национального технического университета «ХПИ»*. 2008. №27. С. 22–34.
129. Козаченко Г. В., Алейніков А. А. Технології адміністративного управління підприємством: монографія / за заг. ред. Г. В. Козаченко. Луганськ : Промдрук, 2013. 486 с.
130. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізми забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.
131. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : учебн. пособ. 2-е изд. Київ : МАУП, 2004. 504 с.

132. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Харків : ТОВ "Одісей", 2008. 776 с.
133. Копитко М. І. Аналіз ключових понять у сфері гарантування економічної безпеки промислових підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 5. С. 12–18.
134. Копитко М. І. Виявлення слабких сигналів середовища функціонування як запорука формування високого рівня економічної безпеки промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2014. №11. С. 24–27.
135. Копитко М. І. Дослідження системи економічної безпеки промислових підприємств. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Сер. Економічна*. 2013. Вип. 2. С. 260–266.
136. Копитко М. І., Прихідько С. М. Проблеми та перспективи діяльності приватних детективних підприємств в Україні. *Вчені записки університету «Крок»*. Сер. Економіка. 2017. Вип. 47. С. 90–101.
137. Корбутяк В. І. Методологія системного підходу та наукових досліджень : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2010. 176 с.
138. Корнилов М. Я. Экономическая безопасность России: основы теории и методологии исследования. Москва : Изд-во РАГС, 2005. 154 с.
139. Королев М. И. Экономическая безопасность фирмы: теория, практика, выбор стратегии : монографія. Москва : Экономика, 2011. 284 с.
140. Коротков Э. М. Концепция менеджмента: учебное пособие. Москва : ДсКА, 1998. 304 с.
141. Корчинський І. О., Фостяк В. І. Формування стратегії управління безпековою діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4(72). С. 114–118.
142. Костирев А. Політико-правові проблеми розбудови системи міжнародної інформаційної безпеки в умовах глобалізації. *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї*. 2010. Вип. 21. С. 234–246.

143. Костюк Ж. С. Поняття ризику, небезпеки та загрози як базових категорій розкриття сутності економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 43. С. 142–149.
144. Краснокутська Н. С., Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ : Ірпінь, Перун, 2009. 596 с.
145. Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. Логістичні системи : навч. посіб. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. 264 с.
146. Крутов С. В. Производство + Психология. URL: <http://psyfactor.org/lib/krutov0.htm#1>. (дата звернення: 05.01.2020).
147. Кузьмин М. Д. Эволюция понятия безопасности в социокультурной среде. *Успехи современной науки и образования*. 2016. № 4. Т. 1. С. 139–142.
148. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
149. Кукурудза Л. О. Банкрутство: причини, наслідки, організація протидії. *Вісник КДТЕУ*. 1999. № 1. С. 36–58.
150. Кулагин О. А. Принятие решений в организациях. Санкт-Петербург: Сентябрь, 2002. 418 с.
151. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
152. Лапуста М. Г., Шаршукова Л. Г. Риски в предпринимательской деятельности. Москва : ИНФРА-М, 1998. 224 с.
153. Лихачов С. Національна безпека України як об'єкт державного управління. *Право України*. 2009. № 10. С. 182–189.
154. Ліпкан В. А. Безпекознавство : навч. посіб. Київ: Європ. ун-т, 2003. 208 с.
155. Ліпкан В. А. Національна безпека України: нормативно-правові аспекти забезпечення. Київ : Текст, 2003. 180 с.

156. Логістика: Теорія та практика : навч. посіб. / Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Смоляник О. М. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
157. Лойко В. В. Загрози економічній безпеці промислового підприємства: сутність та класифікація. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4372>. (дата звернення: 05.01.2020).
158. Лосев А. Ф. История античной философии в конспектном изложении. 3-е изд. Москва : ЧеРо, 2005. 192 с.
159. Лубенець І. О. Концептуальні підходи до формування системи економічної безпеки підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2012. № 4(62). С. 324–327.
160. Ляшенко А. Н., Погорелов Ю. С. Взаимообусловленность и взаимозависимость экономической безопасности и развития предприятия *Менеджер*. *Вісник Донецького державного університету управління*. 2008. №3 (45). С. 162–171.
161. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент : учебное пособие для вузов. Москва : Высшая школа, 2003. 555 с.
162. Мак-Мак В. П. Служба безопасности предприятия (организационно–управленческие и правовые аспекты деятельности). Москва : Мир безопасности, 1999. С. 6–46.
163. Макконел К. Р., Брю С. А. Экономикс: Принципы, проблемы, политика. В 2 т. Москва : Республика, 1992. Т.1. 399 с.
164. Манилов В. Исследование проблем национальной безопасности : вопросы методологии. *Военная мысль*. 1995. № 5. С. 9–18.
165. Манилов В. Угрозы национальной безопасности России. *Военная мысль*. 1996. № 1. С. 7–17.
166. Маркіна І. А., Маховка В. М. Загрози і небезпеки в діяльності підприємств туристичної сфери. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 135–142.
167. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 244 с.

168. Мацеха Д. С. Функціональні складові економічної безпеки та показники їхньої оцінки для підприємств легкої промисловості. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип.1(48). С. 128–133.
169. Мельник О. О. Система загроз економічної безпеки підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2011. № 25. С. 97–103.
170. Мельник С. І. Загрози фінансовій безпеці підприємств: методичні аспекти реалізації захисних заходів. *Держава та регіони*. 2019. №2 (107). С. 234–239.
171. Мельник С. І. Основні чинники впливу на фінансову стабільність і надійність в контексті управління фінансовою безпекою підприємства. *Проблеми системного підходу*. 2019. №5(73). Ч. 2. С. 92–97.
172. Мельник С. І. Фінансова безпека підприємства: сутність та сучасні проблеми забезпечення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1(69), ч. 2. С. 7–12.
173. Мельников О. В. Розроблення механізму державного стимулювання сталого розвитку інформаційної сфери України із застосуванням методології функціонального моделювання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 9 (196). С. 34–38.
174. Мельников О. В. Сталий розвиток інформаційної сфери України : напрями та перспективи. Київ : ЦУЛ, 2018. 240 с.
175. Менеджмент : навч. посіб. / за ред. С. І. Михайлова. Вінниця : Нова книга, 2006. 416 с.
176. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва : Дело, 1992. 702 с.
177. Мидюк О. Н., Горьканова Л. В., Янгичер О. С. Теория управления : учебное пособие. Москва, 2008. URL: [http://cde.osu.ru/demoversion/course124/1\\_0.html](http://cde.osu.ru/demoversion/course124/1_0.html). (дата звернення: 05.01.2020).
178. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб. : Изд-во «Питер», 2000. 336 с.



179. Михайленко В. М., Арефєв С. О. Формування організаційного потенціалу розвитку економічної безпеки підприємств : монографія. Львів : Укр. акад. друкарства, 2010. 224 с.
180. Мігус І. П., Андрієнко В. М. Структура та основні елементи системи забезпечення економічної безпеки при управлінні безпекою праці на будівельних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2014. №10. С. 213–219.
181. Мігус І. П., Карпова К. В., Коваль Я. С. Оцінка заходів державного антикризового управління в банківському секторі з боку НБУ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №17. С. 82–89.
182. Мігус І. П., Лаптев С. М. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_12\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_12_5) (дата звернення: 05.01.2020).
183. Могильний А. І., Бєсчасний В. Н., Вінокуров Ю. О. Основи безпеки бізнесу. Донецьк, 2000. 351 с.
184. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посіб. / Львів. держ. ун-т внутріш. справ. Львів, 2011. 380 с.
185. Момот Т. І., Філатова І. О., Тофанюк О. В. Економічна безпека корпоративних підприємств будівельної галузі. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2011. №2(14). С. 14–26.
186. Момот Т. В., Шаповал Г. М., Панов В. В. Стратегічний моніторинг в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. №3. Т. 1. С. 80–85.
187. Мыслители Греции. От мифа к логике : сочинения / сост. В. М. Шкода. Москва : ЭКСМО-Пресс, 1998. 831 с.
188. Наукова та інноваційна діяльність України 2016 р. : статистичний збірник. Київ : Державний комітет статистики України, 2018. 140 с.

189. Нижик В. М., Шарко В. В. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємств легкої промисловості. *Інноваційна економіка*. 2012. 41–46 с.
190. Низенко Э. И. Обеспечение безопасности предпринимательской деятельности : учеб. пособ. Київ : МАУП, 2003. 124 с.
191. Никитина М. Г., Рудницкий А. О., Деренуца А. С. Теоретико-методологические основы концепции экономической безопасности региона. *Ученые записки Таврического национального университета имени В. И. Вернадского. Сер. «Экономика и управление»*. 2011. Т. 24 (63). № 2. С. 140–148.
192. Новая философская энциклопедия: веб-сайт Института философии РАН. URL: <http://iph.ras.ru/elib/2736.html>. (дата звернення: 05.01.2020).
193. Новиков Г. Теории международных отношений : учеб. пособие. Иркутск : Изд. Иркут. ун-та, 1996. 298 с.
194. Новіков А. О. Взаємозв'язок понять ризику, небезпеки і загрози у контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *International scientific journal*. 2015. № 8. С. 136–138.
195. Новікова О. Ф., Покотиленко Р. В. Економічна безпека: концептуальні визначення та механізми забезпечення : монографія. Донецьк : НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2006. 408 с.
196. Носова Н. І., Сараєва І. М. Стратегічні напрямки державної підтримки легкої промисловості України в умовах лібералізації міжнародної торгівлі. *Економічні інновації*. 2012. № 47. С. 165–177.
197. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. / Кічор В., Фещур Р., Воробець С., Яворська Н. Львів : Видавництво «Растр-7», 2012. 388 с.
198. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений. 4-е изд., доп. Москва : Азбуковник, 1999. 944 с.
199. Олексюк О. І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Сер. Економічні науки*. 2009. Вип. 22. Т. 2. С. 169–173.

200. Орлик О. В. Напрямки формування надійної системи економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Соціально-економічні аспекти розвитку економіки та управління* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 16–17 січня 2014 р. Дніпропетровськ : «ФОР Дробязко С.І.», 2014. С. 306–309.
201. Орлик О. В. Система загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 1(52). С. 250–257.
202. Основи економічної безпеки : підручник / Бандурка О. М., Духов В. Є., Петрова К. Я., Червяков І. М. Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. 236 с.
203. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность) / под ред. Е. А. Олейникова. Москва : ЗАО «Бизнес-школа «ИнтелСинтез», 1997. 288 с.
204. Особливості гарантування економічної безпеки підприємницької діяльності в ринкових умовах : монографія / Долженков О. Ф. та ін. ; за ред. О. Ф. Долженкова. Одеса: ОЮІ ХНУВС, 2007. 208 с.
205. Осовська Г. В., Юркевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2007. 358 с.
206. Отенко И. П., Малярец Л. М. Механизм управления потенциалом предприятия : науч. изд. Харьков : Изд-во ХГЭУ, 2003. 220 с.
207. Павлюк У. Екологічна безпека великого міста (на прикладі м. Львова). *Схід*. 2011. № 1 (108). С. 125–127.
208. Передерієнко Н. І., Котляревський Я. В. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління розвитком підприємств. *Наукові записки (Укр. акад. друкарства)*. 2012. № 2. С. 103–111.
209. Петришин Н. Система стратегічних показників діяльності машинобудівних підприємств. *Регіональна економіка*. 2012. № 4. С. 173–184.
210. Петрович Й. М., Кльоба Л. Г., Кльоба В. Л. Класифікація ризиків та оцінка ефективності менеджменту персоналу банку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 111–119.

211. Петти У. Экономические и статистические работы. Москва: Соцэкгиз, 1940. 211 с.
212. Поддєрьогін А. М., Корнилюк А. В. Інновації та їх фінансове забезпечення в харчовій промисловості України. *Фінанси України*. 2009. № 11. С. 94–100.
213. Подлужна Н. О. Організація управління економічною безпекою підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01. Донецьк, 2003. 20 с.
214. Пойда-Носик Н. Н. Ризики і джерела загроз фінансовій безпеці акціонерних товариств у сучасних умовах. URL: [www.teologia.org.ua](http://www.teologia.org.ua) (дата звернення: 05.01.2020).
215. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Київ: КНЕУ, 2001. 352 с.
216. Поліщук М. В. Результативність діяльності суб'єктів господарювання: сутність, оцінка, основи регулювання. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005, 252 с.
217. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>. (дата звернення: 05.01.2020).
218. Проблема эффективности в современной науке / под ред. А. Д. Урсула. Кишинев, 1985. 256 с.
219. Промисловість України – 2016: стан та перспективи розвитку: наук.-аналіт. доп. / О. І. Амоша та ін. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром.-сті, 2017. 120 с.
220. Промисловість України у 2011–2015 роках: статист. зб. / відп. за вип. Ю. М. Лосєва. Київ : Державний комітет статистики України, 2016. 381 с.
221. Прохожев А. А. Общая теория национальной безопасности. Москва : Изд-во РАГС, 2005. 344 с.

222. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2005. 480 с.
223. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур : монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.
224. Рикардо Д. Начала политической экономики и податного обложения. Москва : Госиздат, 1929. 368 с.
225. Римское право. *Библиотека здоровья и саморазвития*. URL: [http://www.universalinternetlibrary.ru/book/53514/chitat\\_knigu.shtml](http://www.universalinternetlibrary.ru/book/53514/chitat_knigu.shtml) (дата звернення: 24.03.2020)
226. Рогожин С. В. Теорія організації. Київ : Лотос, 2014. 319 с.
227. Россоха В. В. Теоретико-методичні засади формування, розвитку та оцінювання виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства. Київ : ННЦ ІАЕ, 2009. 94 с.
228. Рудницький А. О. Экономическая безопасность и экономические интересы Украины. *Культура народов Причерноморья*. 2006. № 86. С. 48–53.
229. Рудницька О. В. Антикризові заходи національних господарств та виклики для економіки України в посткризовий період URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2011\\_17\\_1/Rudnitskaia.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_1/Rudnitskaia.pdf). (дата звернення: 05.01.2020).
230. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Гавловська В. І. Деталізація загроз безпекового середовища та аналіз існуючих підходів до оцінювання економічної безпеки підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. №5. Т. 1. С. 283–288.
231. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека. Сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25 (1). С. 188–195.
232. Рудьман Я. В. Эффективность управления предприятием. URL: <http://conference.be5.biz/r2013/4466.htm>. (дата звернення: 05.01.2020).

233. Рябкова О. В. Сутність результативності та ефективності діяльності підприємства. URL: [http://mev-hnu.com/load/2013/7\\_konkurentnij\\_potencial\\_pidpriemstva\\_metodi\\_ta\\_mekha-nizmi\\_pidvishhennja/37-1-0-246](http://mev-hnu.com/load/2013/7_konkurentnij_potencial_pidpriemstva_metodi_ta_mekha-nizmi_pidvishhennja/37-1-0-246) (дата звернення: 05.01.2020).
234. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. Москва : Радио и связь, 1993. 278 с.
235. Савченко М. В. Управління економічним потенціалом промислових підприємств. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків, 2004. 190 с.
236. Самуэльсон Э., Нордхаус П. Экономика : уч. пос. ; пер. с англ. 16-е изд. Москва : Изд. «Вильямс», 2000. 688 с.
237. Сафонов А. И. Безопасность (производственная, экологическая, техногенная) : курс лекцій. Донецк : ДонНУ, 2007. 104 с.
238. Селиверстова И. Н. Анализ причин неэффективного государственного регулирования отраслевых рынков с точки зрения институционального подхода. *Экономика и предпринимательство*. 2012. № 3. URL: <http://naukarus.com/analiz-prichin-neeffectivnogo-gosudarstvennogo-regulirovaniya-otraslevyih-rynkov-s-tochki-zreniya-institutsionalnogo-podho>. (дата звернення: 05.01.2020).
239. Семенютіна Т. В. Економічні ризики, небезпеки, загрози: сутність та взаємозв'язок. *Економічний простір*. 2012. №68. С. 106–113.
240. Сетров М. И. Основы функциональной теории организации. Львов : Наука, 1972. 156 с.
241. Сирочук Н. А. Машинобудування України: стан, проблеми, перспективи в умовах виходу із фінансово-економічної кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. С. 213–217.
242. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Третье издание : ISO 9000:2005. Київ: Держстандарт України, 2001. 24 с.
243. Славін Г. Б., Чельцов М. Б. Энергетична безпека: терміни і гасла / за ред. М. І. Воропая. Іркутськ : ІСЕМ. Препр., 1999. 239 с.

244. Словник української мови: в 11 т. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І.К. Білодіда. Київ: Наукова думка, 1970–1980. URL: <http://sum.in.ua/> (дата звернення: 05.01.2020).

245. Соколенко Т. М. Економічна безпека підприємства в умовах транзитивної економіки. *Наука і життя: сучасні тенденції, інтеграція у світову наукову думку* : матеріали VII Міжн. наук.-практ. інт.-конф. 19–21 травня 2011 р. URL: <http://intkonf.org/kand-ped-n-sokolenko-tm-ekonomichna-bezpeka-pidpriemstva-v-umovah-tranzitivnoyi-ekonomiki>. (дата звернення: 05.01.2020).

246. Солодкая М. С. Субъект управления: проблема определения, границы активности и ответственности. URL: <http://credonew.ru/content/view/99/50/> (дата звернення: 05.01.2020).

247. Соснин А. С., Прыгунов П. Я. Менеджмент безопасности предпринимательства : учеб. пособ. Київ : Изд-во Европ. ун-та, 2002. 357 с.

248. Статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.01.2020).

249. Статистичний щорічник України за 2018 рік / за ред. І. Є. Вернера. Київ : Державна служба статистики, 2019. 541 с.

250. Стеченко Д. М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика : навч. посіб. Київ : Вікар, 2001. С. 153–155.

251. Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. Запоріжжя : КПУ, 2013. 49 с.

252. Суханова Н. В. Ризики, загрози та небезпеки в управлінні діяльністю підприємств в кризових умовах: спільні риси та відмінності. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_12\\_79](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_12_79). (дата звернення: 05.01.2020).

253. Тамбовцев В. Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура проблемы. *Вестник Московского гос. ун-та. Сер. «Экономика»*. Москва : МГУ, 1995. № 3. С. 3–9.

254. Теорія та історія державного управління : навч. посіб. / Одинцова Г.С., Дзюндзюк В. Б., Мельтюхова Н. М., Нікітін В. В. Київ : Вид. дім «Професіонал», 2008. 288 с.
255. Терещенко Н. Н., Емельянова О. Н. Эффективность деятельности предприятия торговли : учебн. пособ. / Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2005. 110 с.
256. Терещенко Н. В., Яшин Н. С. Модель комплексной оценки результативности СМК. *Методы менеджмента качества*. 2006. № 4. С. 12–17.
257. Термины и определения в области информационной безопасности / Школьник И. С., Комов С. А., Ракитин В. В., Родионов С. Л. Москва : АС-ТРАСТ, 2010. 304 с.
258. Тихомиров А. А. Опыт формирования экономической безопасностей Древней Руси. *Вестник Саратовского государственного технического университета*. 2009. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-formirovaniya-ekonomicheskoy-bezopasnosti-drevney-rusi>. (дата звернення: 05.01.2020).
259. Тихонов А. В. Социология управления. Изд. 2-е, доп. и перераб. Москва : Канон<sup>+</sup> РООИ «Реабилитация», 2007. 472 с.
260. Тищенко А. Н., Кизим Н. А., Догадайло Я. В. Экономическая результативность деятельности предприятия : монографія. Харків : «Инжек», 2005. 144 с.
261. Тищенко А. Н. Экономическая результативность деятельности предприятий. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2005. 168 с.
262. Ткачук Г. Ю. Загрози та небезпеки діяльності підприємства: підходи до визначення та уточнення їхньої суті. URL: <http://rep.polessu.by/bitstream/112/8121/1/3.pdf>. (дата звернення: 05.01.2020).
263. Тлумачний словник сучасної української мови / укл. Л. П. Коврига, Т. В. Ковальова, В. Д. Пономаренко ; за ред. проф. В. С. Калашника. Харків : Белкар–книга, 2005. 800 с.



264. Толковый словарь живаго великорусскаго языка Владимира Даля. URL: <http://slovardalja.net/word.php?wordid=37673>. (дата звернення: 05.01.2020).
265. Толковый словарь Ушакова. URL: <http://www.onlinedics.ru/slovar/ushakov/s/sistema.html>. (дата звернення: 05.01.2020).
266. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ. 1998. С. 47–106.
267. Травін В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджменту. Москва : Перспектива, 2012. 205 с.
268. Трескунов О. Б. Теоретичні аспекти фінансової безпеки промислових підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. 2009. № 172. С. 111–115.
269. Троц І. В. Сучасний стан діяльності та перспективи розвитку підприємств машинобудування України. *Збірник наукових праць ЛНТУ. Сер. «Економіка та менеджмент»*. 2012. Вип. 9(34). Ч. 2. С. 523–529.
270. Україна у цифрах у 2017 році : статист. збірник / за ред. Жук І. М. Київ : Державна служба статистики України, 2018р. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). (дата звернення: 05.01.2020).
271. Управление организацией : учебник. Изд. 4-е, перераб. и доп. / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. Москва : ИНФРА-М, 2009. 736 с.
272. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / Должанський І. З. та ін. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 362 с.
273. УСЕ. Універсальний словник-енциклопедія / гол. ред. ради чл.-кор. НАНУ М. Попович. Київ : Ірина, 1999. 1551 с. URL: <http://slovoedia.org.ua/29/53409/20574.html> (дата звернення: 05.01.2020).
274. Устюшкин А. Н., Басовский Л. Е. Разработка системы оперативного планирования производства в промышленности : монографія. Тула : Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л. Н. Толстого, 2006. 171 с.

275. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.- метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 261 с.
276. Федоренко Р. М. Система управління ресурсами як основа забезпечення економічної безпеки. *Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України* : зб. матеріалів наук.-практ. конф. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. С. 224–229.
277. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Київ : Либідь, 2004. 448 с.
278. Философский энциклопедический словарь. Москва : Сов. энциклопедия, 1983. 840 с.
279. Філософський енциклопедичний словник : енциклопедія / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди ; голов. ред. В. І. Шинкарук. Київ : Абрис, 2002. 742 с.
280. Фінансова безпека машинобудівного підприємства : методичні засади формування та забезпечення: монографія / Мандзіновська Х. О., Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Мельников О. В. Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. С. 134–153.
281. Фомин А. Экономическая безопасность государства. *Международные процессы*. URL: <http://old.intertrends.ru/twenty-four/012.htm>. (дата звернення: 05.01.2020).
282. Фостяк В. І. Безпекова діяльність підприємства: теоретичний базис. *Регулювання банківської діяльності, бізнесу та підприємництва: національна та міжнародна практика* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Одеса, 7 березня 2018 р. Одеса, 2018. С. 41–44.
283. Фостяк В. Безпекова діяльність промислових підприємств: аналітичне підґрунтя та методичні засади реалізації. *Науковий вісник ЛДУВС*. 2017. №2. С. 261–272.
284. Фостяк В. І. Безпекова діяльність та безпековий потенціал підприємства. *Формування ринкових відносин*. 2018. №3. С. 114–119.
285. Фостяк В. І. Концепція управління безпековою діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу*. 2018. Вип. 4(66). С. 97–103.

286. Фостяк В. І. Методичні засади оцінювання управління безпековою діяльністю промислових підприємств. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матеріали IV Всеукраїн. наук.-практ. конф., 22–24 листоп. 2018 р. Львів, 2018. С. 367–369.

287. Фостяк В. І. Методичні засади формування системи управління безпековою діяльністю підприємств. *Наук. зап. (Укр. акад. друкарства)*. 2018. №1. С. 201–207.

288. Фостяк В. І. Механізм взаємодії суб'єктів безпеки. *Економічне зростання: стратегія, напрями і пріоритети* : матеріали V Міжн. наук.-практ. конф., 26 січня 2019 р. Запоріжжя, 2019. С. 111–115.

289. Фостяк В. Моделювання процесу формування безпекового потенціалу промислових підприємств. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матеріали V Всеукраїн. наук.-практ. конф., 27–30 листоп. 2019 р. Львів, 2019. С. 314–316.

290. Фостяк В. Результати господарської діяльності промислових підприємств як аналітичне підґрунтя активізації їх безпекової діяльності. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матеріали III Всеукраїн. наук.-практ. конф., 23–25 листоп. 2017 р. Львів, 2017. С. 160–163.

291. Фостяк В. І. Система економічної безпеки підприємства: методичні засади формування. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту* : матеріали IV Міжн. наук.-практ. конф., 23 серпня 2018 р. Запоріжжя, 2018. С. 97–100.

292. Фостяк В. І. Система управління безпековою діяльністю підприємства. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення*: матеріали V Всеукраїн. наук.-практ. конф., 17–19 травня 2018 р. Львів, 2018. С. 57–59.

293. Фостяк В. І. Стратегія управління безпековою діяльністю промислових підприємств. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення*: матеріали V Всеукраїн. наук.-практ. конф., 16–18 травня 2019 р. Львів, 2019. С. 87–89.

294. Фостяк В. І. Управління безпековою діяльністю підприємства: концептуальні засади. *Механізм правового регулювання правоохоронної та правозахисної діяльності в умовах формування громадянського суспільства (осінні читання)* : матеріали Всеукр. наук. конф. здобувачів вищої освіти, 23 лист. 2018 р. Львів, 2018. – С. 409–411.

295. Фостяк В. І. Формування механізму управління безпековою діяльністю промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6856>. (дата звернення: 24.03.2020).

296. Франчук В. І. Загрози корпоративній безпеці як об'єкт дослідження. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №9 (99). С.148–154.

297. Франчук В. І. Корпоративна безпека : теоретичні основи : монографія. Львів : Льв. держ. у-т внутрішніх справ, 2009. 176 с.

298. Франчук В. І. Особливості організації системи економічної безпеки акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки : монографія. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2010. 440 с.

299. Франчук В. І. Теоретична модель системи забезпечення економічної безпеки акціонерних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип. 20.8. 2010. С. 155–162.

300. Франчук В. І., Пригунов П. Я., Мельник С. І. Безпекова діяльність: системний підхід. *Наук. вісник Льв. держ. у-т внутрішніх справ*. 2017. № 1. С. 154–163.

301. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підруч. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.

302. Хома І. Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства : монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2012. 504 с.
303. Хом'яков В. І., Бакум І. В. Управління потенціалом підприємства. Київ : Кондор, 2009. 400 с.
304. Христиановский В. В. Экономический риск и методы его измерения. Донецк : ДонГУ, 1999. 250 с.
305. Цеханович А. Экономическая теория катастроф. Электронная библиотека Белгосуниверситета. URL: <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/112312/1/tsekhanovich2013.pdf>. (дата звернення: 05.01.2020).
306. Цікановська Н. А. Інтерпретація понять «виклик», «небезпека», «загроза» та «ризик» у теорії фінансової безпеки. *Фінансовий простір*. 2013. № 3. С. 110–114.
307. Чернов В. А. Анализ коммерческого риска. / под ред. М. И. Баканова. Москва : Финансы и статистика, 1998. 128 с.
308. Чумакова Т. М. Аналіз сучасного стану машинобудівного комплексу України. URL: <http://www.nbu.gov.ua>. (дата звернення: 05.01.2020).
309. Шевченко І. Особливості формування економічної безпеки підприємства. *Наука молода*. 2010. №10. С. 178–181.
310. Шевченко І. Л. Особливості формування механізму забезпечення економічної безпеки металургійних підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2009. Вип. 24/25. С. 128–134.
311. Шелудько Е. І. Структурно-технологічні засади модернізації харчової промисловості України. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.eco-nomu.nauka.com.ua>. (дата звернення: 05.01.2020).
312. Шемаєва Л. Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра. екон. наук. Київ, 2010. 39 с.

313. Шершньова З. Е. Стратегический менеджмент / под. ред. А. Н. Петрова. Санкт-Петербург: СПб «Питер», 2005. 496 с.
314. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
315. Шкарлет С. М. Формування економічної безпеки підприємств засобами активізації їх інноваційного розвитку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 08.00.04. Національний авіаційний ун-т. Київ, 2007. 24 с.
316. Штангрет А. М., Ратушняк Ю. В., Сухомлин Л. Є. Формування інформаційного базису гарантування економічної безпеки промислових підприємств шляхом розроблення моделі пріоритетності впливу ключових зовнішніх загроз. *Наук. зап. (Укр. акад. друкарства)*. 2017. № 2. С. 93–100.
317. Штангрет А. М., Шляхетко В. В., Штангрет І. А. Стратегічні пріоритети формування безпечних умов для інноваційної діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. 35. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/35-2019/> (дата звернення: 05.01.2020).
318. Штангрет А. М., Ярема О. Р., Штангрет І. А. Безпекові аспекти інтелектуалізації управління підприємством. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. 6(23). С. 455–461. URL: <http://easterneurope-eem.in.ua/6-2019-ukr> (дата звернення: 05.01.2020).
319. Якимчук Т. В. Стан і перспективи розвитку підприємств харчової промисловості України. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 4(106). С. 162–168.
320. Якубович З. Формування системи економічної безпеки машинобудівного підприємства. *Вісник ТНЕУ*. 2010. № 1. С. 81–86.
321. Янг С. Системное управление организацией / пер. с англ. Москва : «Советское радио», 1972. 456 с.
322. Ярочкин В. И. Секьюритология – наука о безопасности жизнедеятельности. Москва : Ось-89, 2000. 400 с.

323. Ярочкин В. И. Система безопасности фирмы. Москва : Ось-89, 2003. 352 с.
324. Ярочкин В., Шевцова Т. Словарь терминов и определений по безопасности и защите информации. Москва : Ось-89, 1996. 48 с.
325. Ястремський О. І. Основи теорії економічного ризику. Київ : АртЕк, 1997. 248 с.
326. Яценко Н. М., Михайлюк С. О. Регіональна економічна безпека у контексті національної економічної безпеки. *Наукові праці Донецького державного технічного університету. Сер. Економічна*. 2001. Вип. 37. С. 78–82.
327. Экономика предприятия: учеб. пособ. / под ред. Л. Г. Мельника. Сумы: Ун-тская кн., 2002. 632 с.
328. Экономическая безопасность деятельности предприятия / под ред. В. К. Сенгалова. Москва : Финстатинформ, 1999. 511 с.
329. Экономическая безопасность предпринимательской деятельности : метод. пособ. / сост. Б. Н. Торянников, А. П. Красковский. СПб. : Кредит реформа-Санкт-Петербург, 2000. 160 с.
330. Экономическая безопасность хозяйственных систем / под общей ред. А. В. Колосова. Москва : Изд-во РАГС, 2001. 446 с.
331. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособ. / под ред. Градова А. П. СПб : Мысль, 1995. 248 с.
332. Chandler A. D. *Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprises* MIT Press. Cambridge: Mass, 1962. 340 p.
333. Fiksel J. Quantitative risk analysis for toxic chemicals in the environment of hazard materials. *Management*. 1987. № 2–3. P. 227–240.
334. Fostiak V. Evaluation of the management of safety activity by industrial enterprises. *Modern Science – Moderní věda*. 2018. №6. С. 62–69.
335. Fostiak V. Safety potential of enterprise: essence and process of formation. *Соціально-правові студії*. 2018. Вип. 1. С. 141–146.

336. Hurwicz L. Optimality and informational efficiency in resource allocation processes. *Mathematical Methods in the Social Sciences*. Stanford: Stanford University Press, 1960. 450 p.

337. Integration Definition for Function Modeling (IDEF0). URL: <http://asqservicequality.org/glossary/idef0-integrated-definition-for-function-modeling/> (дата звернення : 29.10.2018)

338. Oliva T. A. Information and Probability Estimates: Modelling the Firms Decision to Adopt a New Technology. *Management Science*. 1991. Vol. 37. P. 605–623.



## ДОДАТОК А

Таблиця А.1

## Ключові підходи до трактування поняття «безпека»

Підхід / автор (джерело)	Трактування
1	2
<b>захищеність</b>	
Закон України «Про національну безпеку України» [217]	(Національна) захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам у всіх сферах суспільного життя та державного управління при виникненні негативних тенденцій до створення потенційних або реальних загроз національним інтересам
Економічна енциклопедія [84, с. 513].	стан захищеності певного об'єкта чи суб'єкта від різних загроз та наявність комплексу відповідних заходів для усунення таких загроз
Т. Гладченко та С. Капітула [55, с.5; 114, с.6].	стан та умова захищеності
В. Шлемко та І. Бінько [243, с. 31]	
<b>Відсутність загрози та ризику / протилежність небезпеки</b>	
А. Костирев [142, с. 238]	незагрозливий стан
С. Алехнович [5, с. 105]	відсутність загроз, атрибут системи
С. Ожегов [198, с. 576]	відсутність небезпеки. Попередження небезпеки, умови, за яких небезпека не загрожує
<b>стан системи</b>	
І. Белоусова [25, с. 15]	умова, яка дає змогу суб'єктам зберігати та відтворювати власні цінності
С. Лихачов [153, с. 186]	стан, коли кому-небудь або чому-небудь нічого не загрожує
Т. Ефремова [89, с. 519].	оцінка будь-якої ситуації, чийхось дій, не пов'язаних з небезпекою, ризиком, та таких, що не принесуть небажаних наслідків
<b>діяльність</b>	
М. Нікітіна, А. Рудницький, А. Деренуца [191, с. 143]	об'єктивна здатність об'єктів зберігати сталість при різноманітних негативних впливах
У. Павлюк [207, с. 126]	запобігання небажаним структурним та динамічним змінам в об'єктах дослідження або будь-яких їхніх якостей та параметрів. Тип динамічної рівноваги, що характерний для об'єктів дослідження як складних саморегульованих систем, що виражається відносно стабільними параметрами цих систем. Стан захищеності в межах досліджуваних об'єктів життєво важливих інтересів особи, частини суспільства чи суспільства загалом від внутрішніх та зовнішніх загроз
О. Дзьобань [68, с. 130]	специфічна діяльність з нейтралізації загроз суспільству й державі; із забезпечення сприятливих умов для розвитку держави, захисту життєво важливих національних інтересів, досягнення національних цілей
І. Школьник, С. Комов, В. Ракітін, С. Родіонов [257, с. 216]	властивість системи протистояти зовнішнім та внутрішнім дестабілізуючим чинникам, наслідком впливу яких можуть бути небажані її стани чи поведінка
С. Шкарлет [315, с. 11]	визначено два основні концептуальні підходи щодо формування сутнісної характеристики безпеки
О. Рудницький [228, с. 50]	стан об'єкта, що відрізняється динамічною стабільністю та своєчасними можливостями впливу на хід подій з метою збереження даного об'єкта
Г. Дарнопих [64, с. 148].	сукупність діянь (дій або бездіяльності), а також умов і чинників, які породжують економічну небезпеку життєво важливим інтересам країни

продовження таблиці А.1

1	2
О. Трескунов [268, с. 114]	Стан захищеності будь-якого суб'єкта від загроз, який можливо досягти лише за умов певної діяльності з позиції теорії систем характеристика, яку вибудовано на взаєминах системи і середовища. З позиції синергетики безпека суб'єкта господарської діяльності – динамічно стійкий стан стосовно несприятливих впливів і діяльність щодо захисту від внутрішніх і зовнішніх погроз, забезпечення таких внутрішніх і зовнішніх умов його існування, що гарантують можливість стабільного розвитку

Таблиця А.2

### Ключові підходи до трактування поняття «небезпека»

Автор (джерело)	Трактування
1	2
В. Заплатинським [99, с. 94]	можливість деякого негативного впливу, тобто можливість виникнення обставин, за яких певні процеси, явища або функціонування інших об'єктів можуть негативно вплинути на досліджуваний об'єкт аж до припинення його існування. Наслідком такого впливу у контексті економічної безпеки підприємства є економічна шкода, яка виступає у формі збитків або зменшення прибутку через зменшення обсягу продажів або збільшення витрат.
Е. Олейніков [203, с. 10]	цілком усвідомлена, але не фатальна імовірність заподіяння шкоди, що визначається наявністю об'єктивних або суб'єктивних факторів, яким притаманні вражаючі властивості
Є. Каргузов [118, с. 116]	об'єктивно існуюча можливість негативного впливу на функціонування підприємства, внаслідок чого йому може бути заподіяна шкода, яка навіть спроможна призвести до кризового стану, ліквідації чи поглинання іншою структурою
В. Франчук [296, с. 149].	деструктивні граничні зміни в корпоративній системі, спричинені реальними втратами, пов'язаних з реалізацією загрози
Н. Реверчук [223, с. 29].	найвища форма прояву загрози
М. Єрмошенко [91, с. 274]	об'єктивно існуюча можливість негативного впливу на якість явища, систему, механізм, соціальний організм, внаслідок чого йому може бути заподіяна шкода, що призведе до занепаду, кризового стану тощо
О. Грунін [60, с. 155]	реальна можливість спричинення або нанесення шкоди
В. Манілов [165, с. 11], М. Дзлієв, Н. Потрубач [67, с. 82]	заподіяння шкоди важливим національним інтересам і національній безпеці в обмежених (локальних) масштабах
Л. Олексієнко, О. Шумейко [17, с. 6]	можливість, ймовірність якогось лиха, нещастя
В. Ярочкін [324, с. 36]	можливі чи реальні явища, події і процеси, які здатні завдати шкоду людині, підприємству, регіону, державі, планеті або навіть знищити їх, зруйнувати матеріальні, духовні або природні цінності, викликати деградації, закрити шлях до розвитку

Таблиця А.3

## Ключові підходи до трактування поняття «ризик»

Підхід / автор (джерело)	Трактування
1	2
Виникає в процесі прийняття управлінських рішень	
І. Мігус та С. Лаптев [182]	об'єктивно-суб'єктивна категорія, яка пов'язана зі стохастичністю у функціонуванні будь-якої економічної системи і відображає міру або ступінь досягнення сподіваного результату (або невдачі, або відхилення від цілей)
Т. Семенютіна [239, с. 112]	виникає у тому випадку, коли в процесі прийняття управлінських рішень обираються альтернативні варіанти дій із імовірнісним характером очікуваних результатів (зважаючи на наявність небезпек і загроз), які є найбільш вигідними для забезпечення досягнення поставленої мети, в разі їх успішної реалізації. У свою чергу, автор вважає, що небезпеки та загрози слід розглядати як фактори ризику, тобто причини можливого негативного відхилення фактичних результатів від запланованих. При цьому пріоритетними факторами ризику є загрози, оскільки, на відміну від небезпек, вони відображають не просто потенційну можливість, а конкретні наміри здійснення негативного впливу на діяльність суб'єкта господарювання
С. Дмитров та Т. Медвідь [71, с. 12].	– імовірність настання певної події; – ступінь відхилення від бажаного результату
Ван Хорн Дж. К., Вахович Дж. М. [36, с. 143]	мінливість дохідності порівняно з її очікуваною величиною
В. Вітлінський, Г. Великоіваненко [43, с. 56]	економічна категорія, котра відображає характерні особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами та невикористаними можливостями
С. Ілляшенко [107, с. 10]	можливість або загроза відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних
В. Кічор, Р. Фещур, С. Воробець, та Н. Яворська [197, с. 66]	можливість відхилення від мети, тобто можливість одержати такі наслідки від прийнятих господарських рішень, за яких поставлені цілі повністю або частково не досягаються
Передумова погіршення, отримання негативних наслідків	
Н. Пойда-Носик [214]	ймовірність втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи появи додаткових витрат в результаті здійснення певної виробничої чи фінансової діяльності
Є. Картузов [118, с. 116]	проміжна категорія і показує імовірність настання загрози, яка може настати лише за певних умов.
В. Манілов [164, с. 13]	існування або можливість виникнення ситуації, за якої формуються передумови протидії реалізації національних цінностей, інтересів та цілей забезпечення національної безпеки
В. Андрійчук, Л. Бауер [9, с. 238]	пов'язаний з імовірністю того, що стануться небажані для бізнесу події, а також з наслідками таких подій, якщо вони відбуваються
А. Борисов [33]	випадковість або небезпека, які носять можливий, а невідворотний характер, і можуть бути причинами збитків
П. Грабовий, С. Петрова, С. Полтавцев та ін. [59, с. 128]	загроза втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення конкретних видів діяльності
О. Кулагін [150, с. 117]	спрямовані на досягнення мети дії, які супроводжуються імовірностями невдачі, небезпеки і провалу

1	2
В. Мартиненко [167, с. 99]	виникнення несподіваної кризової ситуації, внаслідок чого не буде отриманий очікуваний прибуток, що призведе суб'єкт господарювання до втрат
А. Головка [56, с. 163]	рівень загрози збитків, які можуть статися внаслідок якоїсь несприятливої події, або ймовірність неотримання очікуваного прибутку чи навіть часткової або повної втрати коштів, які вкладено в цінні папери
М. Дем'яненко [65, с. 154]	ймовірність зазнати втрат очікуваної економічної користі або прямих збитків через появу непевної події
А. Чалий та В. Прилуцький [307, с. 95].	така дія (вчинок), коли у випадку невдачі існує можливість виявитися в ще гіршому положенні
М. Баканов та В. Чернов [18, с. 52]	схильність до можливості економічних, фінансових втрат або прибутків, фізичного збитку, ушкоджень, зволікання, як наслідок невизначеності, пов'язаної з обраною лінією поведіння
М. Клапків [123, с. 62]	імовірність настання втрат очікуваної економічної (фінансової) користі або ж прямих збитків, внаслідок появи непевної (випадкової) події
М. Лапуста та Л. Шаршукова [152, с. 56].	загроза того, що підприємець понесе втрати у вигляді додаткових витрат або отримає доходи нижче за ті, на які він розраховував"; "імовірність перевищити очікуваний прибуток"
Ототожнення із небезпекою	
Г. Клейнер, В. Тамбовцев, Р. Качалов [124, с. 84].	небезпека настання непередбачених і небажаних для суб'єкта наслідків його дій"
Й. Петрович [210, с. 112]	можлива небезпека невдачі дій, що вживаються, або самі дії, пов'язані із такою небезпекою.
О. Грунін [60, с. 63]	ймовірність виникнення становища, яке здатне спричинити небезпеку
Райзберг Б. А. [222, с. 316]	небезпека, загроза, що зумовить деякі можливі події, небезпека виникнення шкоди, збитків
Наслідок невизначеності	
А. Доронін [74, с. 231]	діяльність, спрямована на подолання невизначеності, яка виражається в стійких, відтворних відносинах між суб'єктами виробництва з приводу оптимізації своїх інтересів до максимізації прибутку при об'єктивній неможливості врахувати і кількісно визначити весь комплекс одночасно діючих чинників, що породжують визначеність економічної системи
В. Абчук [1, с. 34].	діяльність або дія по «подоланню невизначеності»
О. Ястремський [325, с. 87]	виникає тоді, коли має місце невизначеність, відсутність вичерпної інформації про умови прийняття рішень.
О. Альгін [6, с. 105]	діяльність суб'єктів господарського життя, пов'язану з невизначеністю у ситуації неминучого вибору, у процесі якої є можливість оцінити ймовірність досягнення бажаного результату, неуспіху й відхилення від мети, що міститься в обраних альтернативах
В. Христиановский [304, с. 20],	невизначеність в отриманні доходу, який залежить від загального стану економіки, це спосіб дії в ситуації невизначеності.

Таблиця А.4

## Ключові підходи до трактування поняття «загроза»

Підхід / автор (джерело)	Трактування
1	2
Дії дестабілізуючих чинників	
А. Белоногов [24, с. 50–52]	потенційна або реальна дія, процес або явище, які здатні порушити її стійкість і розвиток або призвести до припинення її діяльності
Н. Пойда-Носик [214]	потенційні або реальні дії, об'єктивні та суб'єктивні явища у непередбачених для підприємства умовах, що порушують стан захищеності суб'єкта підприємницької діяльності і здатні призвести до припинення його діяльності або до значних фінансових та інших втрат
І. Мігус та С. Лаптев [182]	певна подія, що впливає на діяльність суб'єктів господарювання.
Є. Рудніченко [231, с. 189]	події, зміни або дії, тобто загрозам притаманна динаміка; вони спричиняють шкоду або порушення нормального функціонування суб'єкта господарювання, і як наслідок, є причиною збитків та втрат; загрози виникають під дією певних чинників (зовнішніх та внутрішніх), і тому потребують комплексу заходів з боку суб'єкта господарювання для їх нейтралізації та усунення.
Н. Цікановська [306, с. 111]	коли відбувається безпосередня дія негативних факторів впливу на стан безпеки досліджуваного об'єкта, порушуючи його рівновагу.
О. Мельник [169, с. 98]	реальна можливість впливу дії навмисного чи ненавмисного характеру, що порушує стійкість функціонування суб'єкта господарювання, наносить матеріальну та нематеріальну шкоду, яка призводить до відхилень від стратегії
В. Франчук [296, с. 150]	дія дестабілізуючих природних і (або) суб'єктивних чинників, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією, порушенням законів і норм, які можуть спричинити потенційні або реальні втрати, що здатні викликати небезпеку для корпоративної системи
М. Копитко [133, с. 14]	вплив зовнішнього середовища, його суб'єктів чи внутрішніх елементів системи, що може призвести до потенційних втрат
В. Лойко [157]	наявні чи потенційні дії, що ускладнюють або унеможливають реалізацію економічних його інтересів підприємства і створюють небезпеку для господарської діяльності та життєзабезпечення колективу
Г. Ткачук [262]	можуть бути викликані як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, і здатні порушити нормальний фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання, що в кінцевому підсумку негативно впливає на його стійкість, і, для запобігання та усунення яких, потрібно застосовувати систему виважених заходів
Н. Суханової [252]	причини, явища, події, умови, які можуть перешкоджати досягненню цілей та завдань суб'єктів господарювання
І. Маркіна [166, с. 138]	результат негативної дії внутрішніх і зовнішніх чинників на суб'єкт господарської діяльності, що пов'язані зокрема із недобросовісною конкуренцією та порушенням законів і норм, що може спричинити потенційні або реальні втрати.
А. Новіков [194, с. 139]	вид, спосіб дестабілізуючого впливу, або ж як наслідки такого впливу
Т. Завора [96, с. 119]	зовнішній чинник, який несе з собою негативні фактори та може завдавати значних збитків суб'єкту господарювання і сприяти погіршенню його фінансово-економічної безпеки
А. Соснін, П. Пригунов [247, с. 504]	потенційні можливості реальних подій, процесів та обставин або зумисних дій, що завдають моральних, матеріальних та фізичних втрат, що характеризує загрози з позицій джерел їх виникнення та наслідків
В. Гапоненко, А. Безпалько, А. Власков [53, с. 58]	розвиток подій, в результаті яких збільшується можливість або вірогідність порушення нормального функціонування підприємства та завдання збитків

1	2
Н. Зачосова [100, с. 8]	постійно існуюча об'єктивна реальність, потенційно спрямована на порушення властивостей об'єкту системи, рівень небезпеки якої не залежить від зусиль по забезпеченню безпеки
Н. Реверчук [223, с. 29]	реальна можливість дії навмисного чи ненавмисного характеру, яка порушує режим функціонування підприємства, наносить матеріальну шкоду у формі фінансових втрат, включаючи упушену вигоду
С. Дубецька [76, с. 148]	потенційна або реальна подія, процес або явище, яке здатне порушити його стійкість і розвиток або призвести до припинення його діяльності
Дж. Фіксел [333, р. 234]	явище або ситуацію, що може завдати шкоду здоров'ю людини або її безпеці
В. Гапоненко [53, с. 68]	такий розвиток подій, внаслідок яких збільшується можливість або з'являється вірогідність порушення нормального функціонування підприємства та заподіяння збитків
Г. Клейнер [124, с. 153]	умови, які виникають або спричиняють вияв причин загрози для стратегічних можливостей підприємства
В. Тамбовцев [253, с. 6]	зміни в зовнішньому або внутрішньому середовищі, які приводять до небажаних змін предмета безпеки (підприємства)
В. Ярочкін [323, с. 126]	реальні або потенційно важливі дії або умови навмисного або випадкового (ненавмисного) порушення режиму функціонування підприємства шляхом заподіяння матеріальних (прямо або непрямо) збитків, що призводить до фінансових втрат, зокрема і до втрати вигоди
О. Бандурка [202, с. 115]	потенційна можливість завдання шкоди суб'єктам господарюючої діяльності з боку окремих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто поява загрози визначає потенційну чинників економічних втрат для підприємства.
М. Корольов [139, с. 51]	зафіксований фірмою екзогенний чинник потенційно негативної дії.
Д. Зеркалов [101, с. 493]	вплив деструктивних природних і/або суб'єктивних чинників, які пов'язані з порушенням законів і норм та недобросовісною конкуренцією, що є результатом потенційних або реальних втрат для організації
Ототожнення із небезпекою	
Е. Олейніков [203, с. 10]	найбільш конкретна і безпосередня форма небезпеки або сукупність умов і чинників, що створюють небезпеку інтересам різних суб'єктів
Є. Картузов [118, с. 116]	конкретна і безпосередня форма небезпеки або сукупності негативних чинників чи умов
Ж. Костюк [143, с. 145]	частина ризику і конкретна форма небезпеки, яка виникає у разі негативного наслідку прийнятого рішення чи невиправданого ризику.
М. Корнілов [138, с. 105]	асоціюється з небезпекою
В. Ярочкін [322, с. 42]	небезпека на стадії переходу з можливості в дійсність, висловлений намір або демонстрація готовності одних суб'єктів завдати шкоди іншим
А. Прохожева [221, с. 126]	визначення через небезпеку
А. Градов [331, с. 205]	найбільш конкретна і безпосередня форма небезпеки або сукупність умов та факторів, що створюють небезпеку інтересам різних суб'єктів
К. Горячова [58, с. 13]	небезпека на стадії переходу з можливості у дійсність як наявна або потенційна демонстрація готовності: відносно суб'єктів господарської діяльності – одних суб'єктів завдати шкоду іншим або по відношенню до процесів, явищ – негативно вплинути на господарську діяльність підприємства
Спричинення/посилення небезпеки	
О. Орлик [201, с. 251]	сукупність наявних та потенційно можливих явищ і чинників, які створюють небезпеку для реалізації його інтересів в економічній сфері

продовження таблиці А.4

1	2
В. Гусев, Б. Кузін, М. Медніков [61, с. 85]	будь-який конфлікт цілей функціонування і розвитку підприємства із зовнішнім або внутрішнім середовищем, а якщо цілі співпадають – як розбіжність шляхів їх досягнення, та як сукупність умов і чинників, які створюють небезпеку його життєво важливим інтересам
Є. Рудніченко [231, с. 192]	наслідок небезпеки у вигляді об'єктивізованого чинника потенційно негативної дії
В. Водянова [44, с. 25]	як сукупність умов і факторів, що створюють небезпеку його життєво важливим інтересам

Таблиця А.5

## Трактування поняття «потенціал»

Автор (джерело)	трактування
1	2
Довідкова література	
Великий тлумачний словник української мови [40, с. 902]	сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані у певній сфері, галузі, ділянці; запас чогонебудь, резерв; приховані здатності, сили якоїнебудь діяльності, що можуть виявлятися за певних умов
Економічна енциклопедія [84, с. 13]	наявні в економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети
Економічний словник [87, с. 279]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певної мети, здійснення плану, вирішення будь-якого завдання;</li> <li>• здібності окремої людини, суспільства, держави до певної діяльності</li> </ul>
понятійно-термінологічний словник «Економіка: від А до Я» [79, с. 126]	як спроможність економіки країни, її галузей, підприємств, господарств здійснювати виробничу діяльність, випускати продукцію, товари, надавати послуги, задовольняти попит населення, суспільні потреби, забезпечувати розвиток виробництва та споживання.
Тлумачний словник [144, с. 284]	сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані в якій-небудь галузі, сфері
Велика радянська енциклопедія [32, с. 94]	засоби, запаси, джерела, що є в наявності і що можуть бути мобілізованими, приведеними в дію, використаними для досягнення певної мети, здійснення плану, вирішення якого-небудь завдання, це можливості окремої особи, суспільства, держави у певній галузі
Твердження вітчизняних та закордонних науковців	
І. Ансофф [11, с. 286]	на "вході" – у фінансових, сировинних і людських ресурсах, інформації; а на "виході" – з виробленої продукції і послуг, випробуваних з точки зору потенційної прибутковості; з набору правил соціальної поведінки, дотримання яких дозволяє організації постійно добиватися своїх цілей.
О. Балацький [19, с. 720]	сукупна здатність наявних економічних ресурсів забезпечити виробництво максимально можливого обсягу корисності, відповідного потребам суспільства на певному етапі його розвитку
М. Савченко [235, с. 48]	складна економічна система функціональних відносин між елементами реального і потенційного рівнів розвитку підприємства, що відбиває його готовність у певний час мобілізувати ресурсні можливості для досягнення поставлених цілей з максимальною ефективністю у процесі оптимальної взаємодії з зовнішнім середовищем
Т. Калінеску, Ю. Романовська, О. Кирилов [112, с. 163]	сукупність організованих у певних соціально-економічних формах ресурсів, що можуть за певних діючих внутрішніх і зовнішніх чинників середовища бути спрямовані на реалізацію діяльності підприємства, метою якої є задоволення нових потреб суспільства

продовження таблиці А.5

1	2
О. Федонін, І. Репіна та О. Олексюк [275, с. 116]	інтегральне відображення (оцінка) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси.
В. Россоха [227, с. 26]	сукупність наявних у економічного суб'єкта ресурсів і можливостей, що можна використати для досягнення поставленої мети. Можливості підприємства розкриваються через ресурси, їхню оптимальну структуру й уміння раціонально використовувати територіальні особливості, природні умови, традиції, які склалися у виробничих відносинах, безпосередньо впливають на результативні показники виробничої діяльності й у сукупності визначають виробничу і комерційну спроможність суб'єкта господарювання.
І. Должанський, Т. Загорна, О. Удалих, І. Герасименко, В. Ращупкіна [272, с. 163]	реальна або ймовірна здатність виконувати цілеспрямовану роботу.
Л. Алексеєнко та В. Олексієнко [4, с. 484]	сукупність наявних засобів, можливостей для діяльності
Г. Осовська та О. Юркевич [205, с. 244]	економічні можливостей держави, які можуть бути використані для потреб суспільства (виробництва, оборони)
С. Мочерний [84, с. 13]	наявні в економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальна структура та вміння раціонально використовувати їх для досягнення поставленої мети
В. Хом'яков та І. Бакум [303, с. 11]	джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення якоїсь задачі, досягнення певної цілі, можливості окремої особи, суспільства, держави, підприємства в певній галузі
В. Гавва та Е. Божкою [50, с. 6]	елементи й можливості системи, "сукупність і взаємодія яких створюють об'єктивні передумови для цілеутворення і вибору найбільш раціональної стратегії досягнення цілей
І. Школа, Т. Ореховська, І. Козменко та ін. [86, с. 6]	сукупну здатність економіки та її галузей, підприємств, господарств здійснювати виробничо-економічну діяльність, випускати продукцію, товари і послуги, задовольняти запити населення, суспільні потреби, забезпечувати розвиток виробництва і потреби споживача
Б. Бачевський, І. Заблодська та О. Решетняк [21, с. 45]	властивості носія забезпечити отримання максимального рівня стабільного прибутку за певний період", або "отримання максимальної ціни продажу
О. Бутнік-Сіверський та Н. Рябікіна [35, с. 403]	узагальнюючий показник, який характеризує розвиток виробничих сил та виробничих відносин та визначається розміром і структурною комбінацією виробничих та позавиробничих ресурсів



## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

## Трактування поняття «управління»

Автор (джерело)	Трактування
1	2
А. Большаков [31, с. 14]	процес розподілу й руху ресурсів в організації з наперед заданою метою, за наперед розробленим планом і з безперервним контролем за результатами діяльності
А. Борисов [33, с. 760]	свідома цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб'єктів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати
Г. Вечканов, Г. Вечканова, В. Пуляев [42, с. 376]	елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження підтримки режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності; складається з двох основних компонентів: уміння організувати, включаючи здатність делегувати повноваження, і підприємницької інтуїції
Економічний енциклопедичний словник [85]	усвідомлена, цілеспрямована дія суб'єктів (економічних, соціальних, політичних та інших відносин) на окремих людей, трудові колективи й більш широкі спільноти, а також на економічні об'єкти з метою досягнення цими суб'єктами цілей і забезпечення стабільності та динамічності розвитку керованого об'єкта; в сучасних умовах здійснюється за допомогою спеціалізованих технічних засобів (засобів зв'язку, комп'ютерних систем) шляхом обміну потоками інформації між керуючим суб'єктом і керованим об'єктом; сукупність процесів планування, організації координації, мотивації, контролю й реалізації відносин економічної власності з метою досягнення поставлених суб'єктами цілей
С. Мочерний [84, с. 194]	процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації
Г. Казначевская, І. Чуев, О. Матросова [111, с. 10]	процес переведення керованої системи в наперед заданий стан за допомогою інформаційної дії, що спрямовується від керуючої системи
С. Михайлов [175, с. 4]	постійна й систематична дія на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату
О. Мидюк, Л. Горьканова, О. Янгичер [177]	сукупність процесів, що забезпечують підтримку системи в заданому стані і (або) переведення її в новий більш життєвий стан організації шляхом розробки й реалізації цілеспрямованих дій. Вироблення управляючих дій включає збір, передачу та обробку необхідної інформації, прийняття рішень, що обов'язково включає визначення управляючих дій
Б. Райзберг, Л. Лозовский, Е. Стародубцева [222, с. 349]	1) свідома цілеспрямована дія з боку суб'єктів, керівних органів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії й отримати бажані результати; 2) великий підрозділ найвищих органів управління, департамент
Філософський енциклопедичний словник [279, с. 404]	елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, цілі діяльності
Г. Атаманчука [16, с. 41].	починається тоді, коли в яких-небудь взаємозв'язках, стосунках, явищах, процесах присутній свідомий початок, інтерес і знання, цілі і воля, енергія і дії людини
А. Тихонов [259, с. 181]	регуляція людських дій і взаємодій, утримуючи їх в межах керованості
М. Солодкая [246]	управління як діяльність.
Г. Одинцова, В. Дзюндзюк, Н. Мельтюхова, В. Нікітін [254, с. 73]	організація і координація діяльності з використанням ресурсів з метою досягнення бажаного результату
Н. Передерієнко, Я. Котляревський [208, с. 104].	здатність підприємства як сукупності соціально-економічної, матеріально-технічної та організаційно-технологічної систем зберігати свою визначеність, підтримуючи стан динамічної рівноваги між внутрішніми та зовнішніми чинниками діяльності підприємства.

Таблиця Б.2

## Трактування поняття «система»

Автор (джерело)	Трактування
Тлумачний словник Даля [264]	план, порядок розташування частин цілого, визначене улаштування, хід чого-небудь у послідовному, доладному порядку
Тлумачний словник Ушакова [265]	будова, структура, що становить єдність закономірно розташованих і функціонуючих частин
Тлумачний словник Ожегова [198]	щось ціле, що являє собою єдність частин, які закономірно розташовані і знаходяться у взаємному зв'язку
Велика Радянська Енциклопедія [32]	безліч елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, яка утворює певну цілісність, єдність
Великий тлумачний словник сучасної української мови [40, с. 210]	«...3) сукупність яких-небудь елементів, одиниць, частин, об'єднаних за спільною ознакою, призначенням; ... 5) будова, структура, що становить єдність закономірно розташованих та функціонуючих частин»
Словопедія [273]	внутрішньовпорядкована структура елементів, яка становить цілісність
Нова філософська енциклопедія [192]	сукупність елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним і яка утворює певну цілісність, єдність
Є. Крикавський, Н. Чернописька [145, с. 116]	сукупність елементів, які перебувають у відповідних відносинах і зв'язках між собою й утворюють певну цілісність, що забезпечує емерджентні властивості системи
В. Кислий, О. Біловодська, О. Олефіренко, О. Смоляник [156, с. 85]	сукупність функціонально впорядкованих підсистем та елементів, що перебувають у відносинах і зв'язках один з одним, утворюють певну закономірну цілісність, єдність і визначають її призначення й спрямованість на досягнення заданої мети
В. Корбутяк [137, с. 7]	...предмет, явище чи процес, що складається з якісно визначеної сукупності елементів, які знаходяться у взаємних зв'язках та відносинах, утворюють єдине ціле та спроможні у взаємодії із зовнішніми умовами свого існування змінювати свою структуру

Таблиця Б.3

## Трактування поняття «система управління»

Автор (джерело)	Трактування
Довідкова література	
С. Янг [321, с. 103]	підсистема організації, компонентами якої є групи взаємодіючих людей: її функції полягають в сприйнятті певних проблем організації (входів) і подальшому виконанні набору дій (процесів), в результаті яких виробляються рішення (виходи), що збільшують дохід від діяльності всієї організації (задоволення), або оптимізують деяку функцію всіх входів і виходів організації
В. Глушенко, В. Глушенко [54, с. 153]	конкретний апаратний, нормативний, функціональний варіант реалізації технології, що дозволяє вирішувати конкретну проблему управління
Г. Воронцова [47]	спосіб взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління і функціональними галузями, що забезпечує оптимальне за даних умов досягнення цілей організації
А. Зайцев [98, с. 67]	множина взаємопов'язаних елементів (ланок), які складають єдине ціле, та реалізують процес управління для досягнення поставлених цілей
Т. Иванова, В. Приходько [103, с. 48]	сукупність системи, що управляє (суб'єкт управління), та керованої системи (об'єкт управління)
М. Алексеева, С. Балан [2, с. 13]	сукупність дій, необхідних для узгодження спільної діяльності людей
В. Алиев, В. Варфоломеев, Э. Варфоломеева та ін. [254, с. 184]	керуюча (суб'єкт управління) та керована (об'єкт управління) системи, а також система зв'язків між ними
А. Алексеев [2]	організаційне складне ціле, що складається з безлічі взаємодіючих елементів, у тому числі об'єкта й суб'єкта управління
А. Игнатьева, М. Максимцов [104, с. 105]	складна система, створена для збору, аналізу і переробки інформації з метою отримання максимального кінцевого результату при певних обмеженнях (нестача ресурсів, наприклад)

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1

## Трактування поняття «економічна безпека підприємства»

Автор (джерело)	Трактування
1	2
Ресурсно-функціональний	
О. Ареш'єва та Т. Кузьменко [14, с. 46]	стан ефективного використання ресурсів і наявних ринкових можливостей, що дозволяє підприємству уникнути внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечує йому тривале виживання та стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії
І. Бланка [27, с. 219].	становище найбільш ефективного використання ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства на теперішній час і в майбутньому
О. Грунін та С. Грунін [60, с. 63]	стан суб'єкта господарювання, за якого він при найефективнішому використанні корпоративних ресурсів досягає запобігання, послаблення або захисту від існуючих небезпек та загроз чи непередбачених обставин і в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарського ризику
С. Ілляшенко [105, с. 13]	стан ефективного використання ресурсів підприємства та існуючих ринкових можливостей, здатний забезпечити попередження внутрішніх і зовнішніх загроз та його тривале виживання, що створює умови для сталого розвитку на ринку відповідно до обраної місії
В. Кириленко [121, с. 37]	найбільш ефективно використовує корпоративні ресурси, домагається запобігання або ослаблення захисту від наявних небезпек і загроз або інших непередбачуваних обставин і в основному забезпечує досягнення мети бізнесу за умов конкуренції й господарського ризику
А. Кирієнко [122, с. 5]	стан оптимального для підприємства рівня використання економічного потенціалу, за якого діючі та (або) можливі збитки виявляються нижчими від встановленої підприємством межі
В. Мак-Мак [162, с. 12]	стан найбільш ефективного використання всіх видів ресурсів для запобігання (нейтралізації, ліквідації) загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки
Л. Мельник [327, с. 205]	стан ефективного використання його ресурсів та існуючих ринкових можливостей, які дозволяють відвернути внутрішні й зовнішні загрози та забезпечити тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії
Е. Олейников [203, с. 24]	стан найефективнішого використання корпоративних ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства у конкретний період і в майбутньому
С. Покропивний [880, с. 152]	такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації, технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких здібностей, за якого гарантується найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)
В. Сенгалова [328, с. 30]	характеризується найбільш ефективним використанням ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства на теперішній час і в майбутньому
Захисний	
М. Бендіков та Е. Хрустальов [26, с. 16]	захищеність підприємства, його науково-технічного, технологічного, виробничого й кадрового потенціалу від прямих та непрямих економічних загроз, що пов'язані з неефективною науково-промисловою політикою держави або формуванням несприятливого зовнішнього середовища, та здатність підприємства до відтворення
Т. Васильців [39, с. 74]	захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього оточення, а також здатність своєчасно усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не відбиваються негативно на його діяльності

1	2
А. Іванов та В. Шликов [102, с. 73]	забезпечення економічної безпеки підприємства, необхідне створення таких умов його діяльності, при яких надійно захищені його інтереси від різноманітних видів загроз
Д. Ковальов та Т. Сухорукова [126, с. 28]	захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути будь-які загрози, пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності
Г. Козаченко, В. Пономарьов та О. Ляшенко [130, с. 83]	стан, при якому який-небудь суб'єкт (підприємство) знаходиться у становищі надійної захищеності та не підпадає під негативний вплив яких-небудь факторів
А. Колосов [330, с. 62]	стан захищеності життєво важливих економічних інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх джерел небезпеки
О. Новікова [195, с. 101]	стан захищеності економічних інтересів особи, суспільства, держави від економічних загроз та інших загроз національній безпеці, які на них впливають
В. Ортинський, І. Керницький, З. Живко [82, с. 174].	захищеність потенціалу підприємства (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення
Б. Торянников та А. Красковський [329, с. 38]	стан захищеності інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, тобто захист фірми, її кадрового та інтелектуального потенціалу, інформації, технології, капіталу і прибутку, що забезпечується системою заходів спеціального, правового, економічного, інженерно-технічного й соціального характеру
Л. Шемаєва [312, с. 7].	захищеність його науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від прямих (активних) або непрямих (пасивних) загроз
Стійкісний	
Є. Воробйов [46, с. 164]	сталість соціально-економічної системи, спроможність її до саморозвитку і взаємодії в умовах глобалізації господарського життя
С. Дубецька [76, с. 152]	стан об'єкта в системі його зв'язків з точки зору стійкості (самовиживання) та розвитку в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз, непередбачуваних дій та складно прогнозованих чинників
З. Живко [92, с. 27]	стан, за якого забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності, захист важливих інтересів, економічних (матеріальних, інформаційних, фінансових, трудових) ресурсів і здатність своєчасно, адекватно й без суттєвих втрат реагувати на зміни внутрішньої та зовнішньої ситуації та негативний вплив дестабілізуювальних чинників.
Н. Подлужна [213, с. 5]	характеристика системи, що самоорганізовується та саморозвивається, стан, за якого економічні параметри дозволяють зберегти головні її властивості: рівновагу і стійкість при мінімізації загроз.
Т. Соколенко [245]	стан, при якому стратегічний потенціал фірми знаходиться поблизу границь адаптивності, а загроза втрати економічної безпеки наростає в міру наближення ступеня адаптивності стратегічного потенціалу до граничної зони
В. Франчук [298, с. 104]	стан корпоративної системи в межах граничних значень і потенційну її здатність протидіяти загрозам чи небезпеці для захисту корпоративних економічних інтересів та прав, а також забезпечення цілісності системи та її розвитку
Н. Яценко та С. Михайлюк [326, с. 81]	економічний стан підприємства, сталий по відношенню до внутрішніх і зовнішніх змін фінансово-господарської діяльності, не пов'язаної з форс-мажорними обставинами
Дієвий	
Т. Ганущак [52, с. 26]	є складовою національної безпеки і являє собою сукупність економічних відносин, які виникають з приводу забезпечення стабільності, збалансованості інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища, пошук можливості зниження ризику за рахунок фінансової та юридичної превенції

продовження таблиці В.1

1	2
В. Забродський [95, с. 36]	кількісна й якісна характеристику властивостей фірми, що відображає здатність «самовиживання» і розвитку в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої економічної загроз
Н. Капустін [115, с. 82]	сукупність чинників, які забезпечують незалежність, стійкість, здатність до прогресу в умовах дестабілізуючих факторів
А. Могильний [183, с. 127]	завдання ЕБП полягає в забезпеченні стану життєдіяльності, при якому реалізуються його основні інтереси і воно є захищеним від внутрішніх та зовнішніх загроз і дестабілізуючих чинників
О. Рудницька [229]	комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості господарчих суб'єктів за умов ринкової економіки, які захищають їх комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів
Р. Федоренко [276, с. 224]	його сукупний динамічний стан, що дозволяє формувати та здійснювати власну стратегію розвитку
І. Шевченко [310, с. 178].	сукупність чинників, які забезпечують незалежність, стійкість, здатність до прогресу в умовах дестабілізуючих факторів
В. Ярочкін [323, с. 162]	організована сукупність спеціальних органів, засобів, методів і заходів, що забезпечать безпеку підприємницької діяльності від зовнішніх та внутрішніх загроз

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1

**Основні показники діяльності промислових підприємств у розрізі масштабів діяльності (без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення ООС), сформовано автором на основі [7, с. 817, 821, 830, 837, 840, 843, 846; 69, с. 318–380; 248]**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кількість підприємств за їх розмірами, од.									
по великих підприємствах	334	394	397	370	289	233	206	215	237
по середніх підприємствах	5879	5767	5591	5356	4791	4691	4616	4745	4866
по малих підприємствах	39506	39370	35466	41124	37107	37640	34260	37066	39322
Кількість зайнятих працівників підприємств, тис. осіб									
по великих підприємствах	1365,2	1396,6	1416,8	1330,3	1058,8	877,3	776,5	743,5	730,9
по середніх підприємствах	1280,4	1215,4	1188,4	1161,6	1084,2	1099,2	1096,3	1113,8	1081,1
по малих підприємствах	344,4	330,8	321,9	331,3	286,6	275,6	277,7	294,3	298,1
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, млн. грн.									
по великих підприємствах	733414,7	972437,8	950570,6	917397,6	932940,4	1078293,2	1231514,4	1537353,4	1790428,8
по середніх підприємствах	350806,2	402246,0	444906,7	447662,2	531514,0	691101,4	870279,4	1092060,6	1230302,0
по малих підприємствах	52537,8	60442,4	68808,7	74689,6	82160,5	118140,8	147336,9	188354,9	227647,8
Фінансовий результат (сальдо) підприємств до оподаткування, млн. грн..									
по великих підприємствах	...	54132,9	20581,8	20083,5	-86308,3	-123360,9	3575,7	89989,9	131102,8
по середніх підприємствах	...	4136,0	2362,1	-1559,1	-68097,7	-51550,6	-15726,2	3980,2	16249,4
по малих підприємствах	...	-560,8	-1469,8	-1363,8	-12008,0	-6449,4	309,5	-6508,4	6786,0
Збиток підприємств до оподаткування, млн. грн..									
по великих підприємствах	...	27694,4	42065,8	38858,0	134948,2	170194,2	77215,0	65689,0	53684,1
по середніх підприємствах	...	15463,4	16133,5	18195,4	91147,7	86947,7	65859,2	61019,8	60746,3
по малих підприємствах	...	4082,8	4857,0	5266,7	16571,4	14534,9	9531,4	18042,6	9281,8

продовження таблиці Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Частка підприємств, які одержали збиток до оподаткування									
по великих підприємствах	...	31,4	30,6	35,0	51,0	52,2	40,8	28,0	25,7
по середніх підприємствах	...	39,6	38,0	39,2	42,0	33,3	29,2	26,5	24,6
по малих підприємствах	...	36,7	37,3	36,1	35,9	26,3	27,0	28,5	27,5
Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств									
по великих підприємствах	...	5,7	3,9	4,1	5,0	1,3	5,7	10,1	9,4
по середніх підприємствах	...	2,7	2,4	1,6	-2,5	0,5	2,5	3,2	2,4
по малих підприємствах	...	1,6	0,7	0,4	-7,3	-1,3	2,5	3,2	4,5

Таблиця Д.2

**Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств переробної промисловості за видами економічної діяльності, млн. грн., сформовано автором на основі [7, с. 282–294; 248]**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Переробна промисловість	781285,7	960282,1	970206,8	923264,2	995112,1	1228862,0	1429609,9	1781172,1	2061166,8
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	203315,3	236814,9	278511,2	292876,0	337158,7	427192,8	526860,9	636536,3	673822,9
текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	9061,6	10215,0	10413,5	10482,7	12730,0	18906,8	22278,6	27525,7	34498,2
виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	28425,5	32825,6	36091,5	37242,0	44756,8	60775,8	73453,7	85824,0	104508,1
виробництво коксу та кокспродуктів	82547,7	84577,7	64413,2	57729,9	51961,1	64967,7	72210,6	110551,1	113400,6
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	34082,9	54367,4	61604,0	55923,8	53383,5	69520,0	60812,4	66516,3	81393,0
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	7769,1	9334,1	11505,6	13677,2	15729,7	21500,9	27189,2	31421,1	37183,3
виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	48956,9	57599,3	61464,9	63843,8	67897,9	91966,0	116430,1	143256,0	171389,5

продовження таблиці Д.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	235294,2	296637,4	252233,2	229272,2	266269,6	311271,9	337926,7	438427,9	552542,9
машинобудування	107867,7	150112,9	164236,6	130730,4	113141,9	128497,2	150027,8	183446,7	218212,5
Виробництво меблів, іншої продукції, ремонт і монтаж машин і устаткування	23964,8	27797,8	29733,1	31486,2	32082,9	34262,9	42419,9	57667,0	74215,7

Таблиця Д.3

**Динаміка основних показників діяльності підприємств хімічної промисловості,  
сформовано автором на основі [69; 70; 248]**

Показник	Роки									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Індекси промислової продукції**										
- виробництво хімічних речовин та хімічної продукції	123,2	128,0	96,0	80,7	85,8	84,8	101,1	118,4	117,4	
- виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	115,9	98,6	107,3	111,8	101,9	92,4	104,4	106,9	101,1	
- виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	113,0	113,4	93,8	97,4	91,2	92,8	108,5	108,2	99,5	
Кількість підприємств										
- виробництво хімічних речовин та хімічної продукції	1332	1405	1329	1502	1325	1382	1264	1454	1552	
- виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	307	315	254	248	233	229	196	220	234	
- виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	5703	5532	5133	5790	4909	4878	4407	4775	4961	
Кількість зайнятих працівників, осіб										
- виробництво хімічних речовин та хімічної продукції	94,3	95,2	103,8	105,9	76,9	72,5	68,5	65,4	68,1	
- виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	19,3	21,2	23,1	24,3	23,5	22,9	24,2	25,1	26,0	
- виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	186,6	175,3	173,0	165,7	139,4	128,2	128,4	135,1	139,2	
Фінансовий результат (сальдо), млн. грн.										
- виробництво хімічних речовин та хімічної продукції	-2369,2	-1893,2	-7980,8	-8538,8	-35006,4	-33815,5	-18361,7	-6957,7	1299,1	
- виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	622,9	619,4	916,4	1068,0	501,0	1485,8	2368,8	2926,4	3666,0	
- виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	-1134,3	-195,2	-1097,1	-948,5	-15378,8	-13092,2	-1115,6	2238,6	-10471,3	



продовження таблиці Д.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Частка підприємств, які одержали збитки, %									
- виробництво хімічних речовин та хімічної продукції	41,9	39,2	38,0	36,7	35,8	25,2	26,6	27,6	25,3
- виробництво основних фармацевтичних препаратів і фармацевтичних виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	34,1	37,8	38,2	33,3	34,5	24,2	23,2	24,1	26,8
- виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	46,6	41,3	39,9	38,0	38,7	25,3	25,2	26,3	23,3
Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств									
- виробництво хімічних речовин та хімічної продукції	-2,4	0,2	-8,0	-8,2	-23,5	-14,9	-13,0	-1,5	2,8
- виробництво основних фармацевтичних препаратів і фармацевтичних виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	15,3	13,2	14,0	15,2	14,9	17,2	15,7	16,5	15,4
- виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	2,5	3,1	2,5	2,5	-8,0	-2,3	4,7	6,5	-3,0
Рівень рентабельності (збитковості) усієї діяльності підприємств									
- виробництво хімічних речовин та хімічної продукції	-4,5	-2,4	-9,8	-11,0	-34,0	-22,0	-18,6	-8,4	1,4
- виробництво основних фармацевтичних препаратів і фармацевтичних виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	8,0	6,5	7,9	8,2	3,1	6,3	8,9	9,8	10,3
- виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	-1,9	-0,3	-1,6	-1,3	-16,1	-9,8	-0,9	1,5	-5,3
Частка інноваційно активних підприємств (до загальної кількості промислових підприємств), % **									
- виробництво хімічних речовин та хімічної продукції	28,0	34,2	33,6	31,5	24,4	27,0	23,7	25,0	24,8
- виробництво основних фармацевтичних препаратів і фармацевтичних виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	41,5	48,8	41,5	41,6	38,2	47,5	50,9	53,8	55,7
- виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	11,4	12,2	14,4	14,2	13,0	12,8	17,8	10,83	11,7
Частка обсягу інноваційної продукції (до загального обсягу реалізованої промислової продукції), % **									
- виробництво хімічних речовин та хімічної продукції	2,5	3,5	5,6	5,3	4,8	3,3*	...	0,9*	1,3*
- виробництво основних фармацевтичних препаратів і фармацевтичних виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	5,9	6,2	9,2	5,1	6,1	3,0*	...	1,6*	2,4*
- виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	3,9	3,0	2,4	2,5	2,5	0,8*	...	1,1*	1,3*

\* - із змінами в організації та проведення державного статистичного спостереження щодо інноваційної діяльності промислового підприємства.

\*\* - без урахування тимчасово окупованої території АР Крим і м. Севастополя та частини зони проведення ООС

## ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1

Трактування поняття «ефективність» в теорії управління,  
сформовано автором

Автор (джерело)	Трактування
1	2
Я. Рудьмана [232]	«...відображає вкладення управлінської діяльності в кінцевий результат роботи організації»
А. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі [176, с. 578–579]	«...внутрішня економічність, яка вимірює найкраще використання ресурсів»
В. Петті, Ф. Кене [218, с. 119]	«...результативність управління стосовно дій суб'єкта управління – уряду держави»
Д. Рікардо [151, с. 6]	«...економічна категорія, яка визначає співвідношення результату до визначеного виду витрат»
Г. Емерсон [151, с.19]	«...основна мета управління, яка визначає зв'язок з функціональністю підприємства»
Т. Котарбинський [151, с. 20]	«...результативність, яку визначає загальна теорія ефективної організації діяльності»
В. Андрійчук [8, с. 9]	«...результативність певної дії, процесу, що вимірюється співвідношенням між отриманим результатом і витратами (ресурсами), що його спричинили»
С. Мочерний [49, с. 14]	«...здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат»
І. Павленко [233]	комплексна оцінка кінцевих результатів використання трудових, матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів підприємства у виробництві товарів та наданні послуг за певний термін
Б. Жнякін та В. Краснова [251, с. 3]	«...співвідношення результату (ефекту) з витратами, що викликали цей ефект»
А. Бугуцький [34, с. 74]	«...виробництво товару з найменшими витратами, використання мінімальної кількості ресурсів для виробництва певного обсягу продукції при мінімальних середніх загальних витратах»
М. Караман [116, с. 10–13]	«...співвідношення отриманого результату і всіма витратами праці і використаних коштів на його виробництво»
Н. Терещенко та О. Смельянова [256, с. 6-9]	«...співвідношення між витратами рідкісних ресурсів і виробленим у результаті їх використання обсягом товарів і послуг; виробництво продукції відповідної вартості за умов найменших витрат; досягнення найбільшого обсягу виробництва товару або послуги із використанням ресурсів відповідної вартості; ситуація, за якої неможливо забезпечити більш повне задоволення потреб однієї людини, не зменшуючи при цьому рівень задоволення потреб іншої людини; отримання якомога більшого із потрібних обмежених ресурсів; міра витрат на досягнення поставлених цілей»
А. Куценко [151, с. 12–13]	«...відображається через різні показники, які характеризують проміжні та кінцеві результати діяльності»
Г. Вечканов та Г. Вечканова [41, с. 346]	«...а) відношення між затратами рідкісних ресурсів і виробленим у результаті їх використання об'ємом товарів чи послуг; б) виробництво продукту конкретної вартості за найменших затрат ресурсів; в) досягнення найбільшого об'єму виробництва товару чи послуги з використанням ресурсів конкретної вартості; г) отримання якомога більше із доступних підприємству обмежених ресурсів; д) міра затрат на досягнення поставлених цілей»

продовження таблиці Е.1

1	2
Самуельсон та Нордхаус [236, с. 254–255].	«...має місце в тому випадку, коли суспільство забезпечує максимальне задоволення потреб споживача під час використання доступних ресурсів. Іншими словами ефективна ситуація – це така ситуація, за якої ніхто не може стати багатшим, не зробивши когось біднішим»
А. Тищенко [260, с. 83]	результативність економічної діяльності, економічних програм і заходів, що характеризуються відношенням отриманого економічного ефекту, результату до витрат факторів, ресурсів, які обумовили отримання даного результату
М. В.Поліщук [216, с. 63]	визначається відношенням результату (ефекту) до витрат, що забезпечують його отримання

Таблиця Е.2

**Трактування поняття «результативність» в теорії управління,  
сформовано автором**

Автор	Поняття
Ю. Богатін [28, с. 52]	«...відображення обсягу утворення певних корисних ефектів (власне, результатів), що генеруються підприємством у процесі його господарської активності»
С. Покропивний [215, с. 29]	«...здатність підприємства до свідомого встановлення цілей і вибору стратегій вирішення господарських завдань з оптимальними витратами і мінімально можливими помилками, а також з урахуванням не тільки економічного потенціалу підприємства, але й умов зовнішнього оточення»
Л. Федулова [277, с. 173]	«...міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї»
В. Качалов [120, с. 31]	«...міра, в якій організація реалізувала заплановану діяльність і досягла запланованих результатів в реалізації і досягненні політики в області якості продукції»
П. Друкер [75, с. 85]	«... наслідок того, що «робляться необхідні, правильні речі»
ISO 9000:2005 [242, с. 5]	«...ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів»
А. Загородній та Г. Вознюк [97, с. 362]	«...відношення ефекту (результату) до витрат, що забезпечили цей результат»
З. Коваль [127, с. 350]	«...співвідношення отриманих наслідків і введених факторів (або причин, призвели до цих наслідків), які визначаються за допомогою співвідношень прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу тощо»
Н. Терещенко та Н. Яшин [256, с. 14]	«...міра досягнення результатів, адекватних встановленим і передбачуваним цілям, що задовольняють певні потреби зацікавлених сторін і створюють умови для постійного розвитку організації»
О. Олексюк [199, с. 171]	«...результативність є прикладним виразом досягнень розвитку теорії економічної ефективності і наступним етапом її розвитку»
О. Тищенко, М. Кизим та Я. Догадайло [261, с. 43].	«...загальне якісне явище, яке характеризує підсумок за всіма показниками функціонування підприємства і визначає потенціал подальшого розвитку»

Таблиця Е.3

**Оцінка керуючої підсистеми в системі управління безпековою діяльністю промислового підприємства, розроблено автором**

Група / індикатор / питома вага	Граничні значення за рівнями		
	«низький»	«середній»	«високий»
Оцінка кадрового складу суб'єктів безпеки / 0,35			
Коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості (суб'єктів безпеки) / 0,4	<0,7	0,7–0,9	>0,9
Коефіцієнт стабільності працівників (суб'єктів безпеки) / 0,25	<0,7	0,7–0,9	>0,9
Коефіцієнт надійності (суб'єктів безпеки) / (визначається вербально експертним шляхом) / 0,35	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0
Оцінка організаційної структури (суб'єктів безпеки) / 0,25			
Коефіцієнт дотримання норм керованості ланок управління (суб'єктів безпеки) / (визначається вербально експертним шляхом) / 0,3	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0
Коефіцієнт гнучкості організаційної системи (суб'єктів безпеки) / (визначається вербально експертним шляхом) / 0,35	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0
Коефіцієнт збалансованості розподілу прав і відповідальності (суб'єктів безпеки) / (визначається вербально експертним шляхом) / 0,35	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0
Оцінка технології управління (суб'єктів безпеки) / 0,2			
Коефіцієнт оперативності роботи з документами (суб'єктів безпеки) / (визначається вербально експертним шляхом) / 0,4	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0
Коефіцієнт технічної озброєності (суб'єктів безпеки) / (визначається вербально експертним шляхом) / 0,3	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0
Коефіцієнт використання інформації (суб'єктів безпеки) / (визначається вербально експертним шляхом) / 0,3	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0
Оцінка дієздатного впливу на керовану підсистему / 0,2			
Чіткість та повнота постановки завдання / (визначається вербально експертним шляхом) / 0,25	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0
Застосування методів та методик розробки і реалізації управлінських рішень / (визначається вербально експертним шляхом) / 0,25	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0
Наявність механізмів поточного контролю / (визначається вербально експертним шляхом) / 0,25	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0
Наявність системи експертних оцінок рівня, якості та ефективності управлінських рішень / (визначається вербально експертним шляхом) / 0,25	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0

Таблиця Е.4

**Оцінка керованої підсистеми в системі управління безпековою діяльністю промислового підприємства, розроблено автором**

Група / індикатор / питома вага	Граничні значення за рівнями		
	«низький»	«середній»	«високий»
<b>Оцінка фінансової безпеки / 0,3</b>			
Коефіцієнт автономії / 0,4	<0,4	0,4–0,6	>0,6
Коефіцієнт покриття / 0,3	<1,0	1,0–1,5	>1,5
Рентабельність продукції (робіт, послуг) / 0,3	<5,0	5,0–15,0	>15,0
<b>Оцінка кадрової безпеки / 0,2</b>			
Коефіцієнт стабільності трудового колективу / 0,5	<0,6	0,6–0,8	>0,8
Морально-психологічний клімат / (визначається вербально експертним шляхом) / 0,25	ворожий	стабільний	сприятливий
Рівень відповідності рівня оплати праці кваліфікації працівника та його продуктивності праці / (визначається вербально експертним шляхом) / 0,25	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0
<b>Оцінка техніко-технологічної безпеки / 0,2</b>			
Фондовіддача / 0,4	<1,0	1,0–1,5	>1,5
Коефіцієнт придатності, % / 0,3	<60,0	60,0–80,0	>80,0
Коефіцієнт використання виробничих потужностей / 0,3	<50,0	50,0–70,0	>70,0
<b>Оцінка силової безпеки / 0,15</b>			
Рівень захисту майна (визначається вербально експертним шляхом) / 0,7	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0
Рівень захисту персоналу (визначається вербально експертним шляхом) / 0,3	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0
<b>Оцінка інформаційної безпеки / 0,15</b>			
Рівень захисту інформаційних ресурсів (визначається вербально експертним шляхом) / 0,4	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0
Рівень формування інформаційного забезпечення (визначається вербально експертним шляхом) / 0,6	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0

Таблиця Е.5

**Оцінка управлінських рішень в системі управління безпековою діяльністю промислового підприємства, розроблено автором**

Індикатор / питома вага	Граничні значення за рівнями		
	«низький»	«середній»	«високий»
Цільова спрямованість управлінських рішень (визначається вербально експертним шляхом) / 0,17	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0
Відповідність чинним нормативно-правовим актам (визначається вербально експертним шляхом) / 0,21	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0
Своєчасність рішення та його адаптивність (визначається вербально експертним шляхом) / 0,19	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0
Наукова обґрунтованість (визначається вербально експертним шляхом) / 0,11	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0
Оптимальність рішення (визначається вербально експертним шляхом) / 0,15	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0
Комплексність рішень (визначається вербально експертним шляхом) / 0,17	0,0–0,33	0,33–0,66	0,66–1,0

Таблиця Е.6

**Оцінка керуючої підсистеми в системі управління безпековою діяльністю промислового підприємства, розраховано автором**

Група / індикатор	роки					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
<b>ПАТ «Коростенський МЗ»</b>						
<b>Оцінка кадрового складу суб'єктів безпеки</b>						
Коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості (суб'єктів безпеки)	0,73 0,38/с	0,75 0,41/с	0,74 0,4/с	0,73 0,38/с	0,72 0,36/с	0,6 0,28/н
Коефіцієнт стабільності працівників (суб'єктів безпеки)	0,78 0,46/с	0,8 0,5/с	0,81 0,51/с	0,79 0,48/с	0,76 0,43/с	0,64 0,3/с
Коефіцієнт надійності (суб'єктів безпеки)	0,54/с	0,58/с	0,6/с	0,63/с	0,6/с	0,51/с
Групове значення	0,46/с	0,49/с	0,5/с	0,49/с	0,46/с	0,37/с
<b>Оцінка організаційної структури (суб'єктів безпеки)</b>						
Коефіцієнт дотримання норм керуваності ланок управління (суб'єктів безпеки)	0,48/с	0,51/с	0,48/с	0,43/с	0,38/с	0,31/с
Коефіцієнт гнучкості організаційної системи (суб'єктів безпеки)	0,45/с	0,47/с	0,47/с	0,52/с	0,51/с	0,34/с
Коефіцієнт збалансованості розподілу прав і відповідальності (суб'єктів безпеки)	0,31/н	0,32/н	0,3/н	0,28/н	0,27/н	0,23/н
Групове значення	0,41/с	0,42/с	0,41/с	0,41/с	0,38/с	0,29/н
<b>Оцінка технології управління (суб'єктів безпеки)</b>						
Коефіцієнт оперативності роботи з документами (суб'єктів безпеки)	0,43/с	0,42/с	0,45/с	0,43/с	0,4/с	0,38/с
Коефіцієнт технічної озброєності (суб'єктів безпеки)	0,38/с	0,35/с	0,34/с	0,33/с	0,33/с	0,32/н
Коефіцієнт використання інформації (суб'єктів безпеки)	0,32/н	0,32/н	0,33/с	0,32/н	0,32/н	0,3/н
Групове значення	0,38/с	0,38/с	0,38/с	0,36/с	0,36/с	0,34/с
<b>Оцінка дієздатного впливу на керувану підсистему</b>						
Чіткість та повнота постановки завдання	0,31/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н	0,25/н
Застосування методів та методик розробки і реалізації управлінських рішень	0,32/н	0,32/н	0,32/н	0,31/н	0,33/с	0,28/с
Наявність механізмів поточного контролю	0,25/н	0,28/н	0,28/н	0,27/н	0,26/н	0,25/н
Наявність системи експертних оцінок рівня, якості та ефективності управлінських рішень	0,15/н	0,14/н	0,14/н	0,16/н	0,16/н	0,15/н
Групове значення	0,26/н	0,27/н	0,27/н	0,27/н	0,27/н	0,23/н
<b>ПАТ «Бердичівський МЗ «Прогрес»</b>						
<b>Оцінка кадрового складу суб'єктів безпеки</b>						
Коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості (суб'єктів безпеки)	0,65 0,31/н	0,61 0,29/н	0,54 0,25/н	0,58 0,27/н	0,6 0,28/н	0,57 0,27/н

продовження таблиці Е.6

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт стабільності працівників (суб'єктів безпеки)	0,6 0,28/н	0,57 0,27/н	0,56 0,26/н	0,55 0,26/н	0,59 0,28/н	0,55 0,26/н
Коефіцієнт надійності (суб'єктів безпеки)	0,54/с	0,55/с	0,6/с	0,53/с	0,5/с	0,5/с
Групове значення	0,38/с	0,38/с	0,38/с	0,37/с	0,36/с	0,36/с
<b>Оцінка організаційної структури (суб'єктів безпеки)</b>						
Коефіцієнт дотримання норм керованості ланок управління (суб'єктів безпеки)	0,31/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н
Коефіцієнт гнучкості організаційної системи (суб'єктів безпеки)	0,28/н	0,29/н	0,29/н	0,29/н	0,29/н	0,29/н
Коефіцієнт збалансованості розподілу прав і відповідальності (суб'єктів безпеки)	0,3/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н	0,31/н
Групове значення	0,3/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н
<b>Оцінка технології управління (суб'єктів безпеки)</b>						
Коефіцієнт оперативності роботи з документами (суб'єктів безпеки)	0,68/с	0,65/с	0,61/с	0,6/с	0,6/с	0,6/с
Коефіцієнт технічної озброєності (суб'єктів безпеки)	0,52/с	0,5/с	0,43/с	0,43/с	0,4/с	0,38/с
Коефіцієнт використання інформації (суб'єктів безпеки)	0,31/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н	0,27/н
Групове значення	0,52/с	0,5/с	0,46/с	0,46/с	0,45/с	0,43/с
<b>Оцінка дієздатного впливу на керовану підсистему</b>						
Чіткість та повнота постановки завдання	0,3/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н
Застосування методів та методик розробки і реалізації управлінських рішень	0,24/н	0,21/н	0,21/н	0,21/н	0,22/н	0,21/н
Наявність механізмів поточного контролю	0,21/н	0,21/н	0,21/н	0,21/н	0,21/н	0,21/н
Наявність системи експертних оцінок рівня, якості та ефективності управлінських рішень	0,2/н	0,2/н	0,2/н	0,2/н	0,2/н	0,19/н
Групове значення	0,24/н	0,23/н	0,23/н	0,23/н	0,23/н	0,23/н
ПрАТ «Завод «Павлоградхіммаш»						
<b>Оцінка кадрового складу суб'єктів безпеки</b>						
Коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості (суб'єктів безпеки)	0,63 0,3/н	0,6 0,28/н	0,51 0,24/н	0,54 0,25/н	0,57 0,27/н	0,51 0,24/н
Коефіцієнт стабільності працівників (суб'єктів безпеки)	0,78 0,46/с	0,71 0,35/с	0,68 0,32/н	0,65 0,31/н	0,71 0,35/с	0,68 0,32/н
Коефіцієнт надійності (суб'єктів безпеки)	0,48/с	0,41/с	0,34/с	0,31/н	0,31/н	0,31/н
Групове значення	0,41/с	0,34/с	0,3/н	0,28/н	0,31/н	0,29/н
<b>Оцінка організаційної структури (суб'єктів безпеки)</b>						
Коефіцієнт дотримання норм керованості ланок управління (суб'єктів безпеки)	0,38/с	0,35/с	0,31/н	0,3/н	0,3/н	0,28/н



продовження таблиці Е.6

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт гнучкості організаційної системи (суб'єктів безпеки)	0,3/н	0,3/н	0,27/н	0,25/н	0,25/н	0,23/н
Коефіцієнт збалансованості розподілу прав і відповідальності (суб'єктів безпеки)	0,41/с	0,4/с	0,38/с	0,32/н	0,32/н	0,3/н
Групове значення	0,36/с	0,36/с	0,31/н	0,29/н	0,29/н	0,27/н
<b>Оцінка технології управління (суб'єктів безпеки)</b>						
Коефіцієнт оперативності роботи з документами (суб'єктів безпеки)	0,43/с	0,45/с	0,41/с	0,34/с	0,31/н	0,29/н
Коефіцієнт технічної озброєності (суб'єктів безпеки)	0,21/н	0,21/н	0,21/н	0,21/н	0,21/н	0,2/н
Коефіцієнт використання інформації (суб'єктів безпеки)	0,31/н	0,31/н	0,32/н	0,31/н	0,31/н	0,29/н
Групове значення	0,32/н	0,33/с	0,32/н	0,29/н	0,27/н	0,27/н
<b>Оцінка дієздатного впливу на керовану підсистему</b>						
Чіткість та повнота постановки завдання	0,45/с	0,43/с	0,41/с	0,34/с	0,34/с	0,32/н
Застосування методів та методик розробки і реалізації управлінських рішень	0,25/н	0,23/н	0,24/н	0,22/н	0,22/н	0,2/н
Наявність механізмів поточного контролю	0,28/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н	0,29/н	0,26/н
Наявність системи експертних оцінок рівня, якості та ефективності управлінських рішень	0,15/н	0,1/н	0,1/н	0,1/н	0,1/н	0,1/н
Групове значення	0,28/н	0,28/н	0,27/н	0,26/н	0,25/н	0,23/н
ПАТ «Лубнифарм»						
<b>Оцінка кадрового складу суб'єктів безпеки</b>						
Коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості (суб'єктів безпеки)	0,78 0,46/с	0,83 0,54/с	0,88 0,63/с	0,85 0,58/с	0,86 0,59/с	0,9 0,67/в
Коефіцієнт стабільності працівників (суб'єктів безпеки)	0,89 0,64/с	0,88 0,63/с	0,86 0,59/с	0,81 0,51/с	0,83 0,54/с	0,88 0,63/с
Коефіцієнт надійності (суб'єктів безпеки)	0,8/в	0,81/в	0,81/в	0,85/в	0,86/в	0,86/в
Групове значення	0,62/с	0,66/в	0,68/в	0,66/в	0,68/в	0,72/в
<b>Оцінка організаційної структури (суб'єктів безпеки)</b>						
Коефіцієнт дотримання норм керованості ланок управління (суб'єктів безпеки)	0,68/в	0,71/в	0,73/в	0,75/в	0,75/в	0,75/в
Коефіцієнт гнучкості організаційної системи (суб'єктів безпеки)	0,63/с	0,61/с	0,61/с	0,62/с	0,62/с	0,62/с
Коефіцієнт збалансованості розподілу прав і відповідальності (суб'єктів безпеки)	0,71/в	0,71/в	0,72/в	0,73/в	0,72/в	0,73/в
Групове значення	0,67/в	0,67/в	0,68/в	0,71/в	0,73/в	0,71/в
<b>Оцінка технології управління (суб'єктів безпеки)</b>						
Коефіцієнт оперативності роботи з документами (суб'єктів безпеки)	0,71/в	0,73/в	0,73/в	0,75/в	0,79/в	0,8/в
Коефіцієнт технічної озброєності (суб'єктів безпеки)	0,84/в	0,84/в	0,84/в	0,85/в	0,85/в	0,86/в

продовження таблиці Е.6

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт використання інформації (суб'єктів безпеки)	0,79/в	0,79/в	0,79/в	0,79/в	0,79/в	0,8/в
Групове значення	0,77/в	0,78/в	0,77/в	0,8/в	0,82/в	0,82/в
<b>Оцінка дієздатного впливу на керовану підсистему</b>						
Чіткість та повнота постановки завдання	0,68/в	0,69/в	0,73/в	0,78/в	0,75/в	0,77/в
Застосування методів та методик розробки і реалізації управлінських рішень	0,54/с	0,57/с	0,55/с	0,58/с	0,6/с	0,62/с
Наявність механізмів поточного контролю	0,67/в	0,67/в	0,68/в	0,68/в	0,68/в	0,69/в
Наявність системи експертних оцінок рівня, якості та ефективності управлінських рішень	0,53/с	0,54/с	0,58/с	0,56/с	0,62/с	0,62/с
Групове значення	0,61/с	0,62/с	0,64/с	0,66/в	0,67/в	0,68/в
ПрАТ «Фірма Еліпс»						
<b>Оцінка кадрового складу суб'єктів безпеки</b>						
Коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості (суб'єктів безпеки)	0,64 0,3/н	0,65 0,31/н	0,71 0,35/с	0,71 0,35/с	0,73 0,38/с	0,72 0,36/с
Коефіцієнт стабільності працівників (суб'єктів безпеки)	0,73 0,38/с	0,74 0,4/с	0,75 0,4/с	0,75 0,41/с	0,75 0,41/с	0,75 0,41/с
Коефіцієнт надійності (суб'єктів безпеки)	0,63/с	0,61/с	0,61/с	0,62/с	0,62/с	0,62/с
Групове значення	0,44/с	0,43/с	0,45/с	0,45/с	0,47/с	0,46/с
<b>Оцінка організаційної структури (суб'єктів безпеки)</b>						
Коефіцієнт дотримання норм керованості ланок управління (суб'єктів безпеки)	0,67/в	0,69/в	0,71/в	0,71/в	0,7/в	0,7/в
Коефіцієнт гнучкості організаційної системи (суб'єктів безпеки)	0,54/с	0,56/с	0,57/с	0,58/с	0,58/с	0,58/с
Коефіцієнт збалансованості розподілу прав і відповідальності (суб'єктів безпеки)	0,79/в	0,8/в	0,8/в	0,8/в	0,8/в	0,8/в
Групове значення	0,67/в	0,69/в	0,69/в	0,69/в	0,69/в	0,69/в
<b>Оцінка технології управління (суб'єктів безпеки)</b>						
Коефіцієнт оперативності роботи з документами (суб'єктів безпеки)	0,71/в	0,7/в	0,69/в	0,68/в	0,7/в	0,69/в
Коефіцієнт технічної озброєності (суб'єктів безпеки)	0,8/в	0,8/в	0,81/в	0,83/в	0,81/в	0,81/в
Коефіцієнт використання інформації (суб'єктів безпеки)	0,64/с	0,63/с	0,65/с	0,67/в	0,67/в	0,67/в
Групове значення	0,71/в	0,71/в	0,72/в	0,72/в	0,72/в	0,72/в
<b>Оцінка дієздатного впливу на керовану підсистему</b>						
Чіткість та повнота постановки завдання	0,74/в	0,71/в	0,67/в	0,65/в	0,64/в	0,65/в
Застосування методів та методик розробки і реалізації управлінських рішень	0,61/с	0,61/с	0,61/с	0,62/с	0,64/с	0,63/с

продовження таблиці Е.6

1	2	3	4	5	6	7
Наявність механізмів поточного контролю	0,71/в	0,72/в	0,73/в	0,71/в	0,74/в	0,73/в
Наявність системи експертних оцінок рівня, якості та ефективності управлінських рішень	0,51/с	0,5/с	0,5/с	0,5/с	0,5/с	0,5/с
Групове значення	0,65/с	0,64/с	0,63/с	0,63/с	0,64/с	0,67/с
<b>ПрАТ «Екотекстиль»</b>						
<b>Оцінка кадрового складу суб'єктів безпеки</b>						
Коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості (суб'єктів безпеки)	0,75 0,41/с	0,77 0,45/с	0,78 0,46/с	0,8 0,5/с	0,8 0,5/с	0,8 0,5/с
Коефіцієнт стабільності працівників (суб'єктів безпеки)	0,64 0,3/н	0,61 0,29/н	0,63 0,3/н	0,65 0,31/н	0,64 0,3/н	0,65 0,31/н
Коефіцієнт надійності (суб'єктів безпеки)	0,47/с	0,45/с	0,46/с	0,48/с	0,5/с	0,51/с
Групове значення	0,4/с	0,41/с	0,42/с	0,45/с	0,46/с	0,46/с
<b>Оцінка організаційної структури (суб'єктів безпеки)</b>						
Коефіцієнт дотримання норм керованості ланок управління (суб'єктів безпеки)	0,48/с	0,51/с	0,51/с	0,6/с	0,63/с	0,62/с
Коефіцієнт гнучкості організаційної системи (суб'єктів безпеки)	0,38/с	0,37/с	0,37/с	0,38/с	0,36/с	0,36/с
Коефіцієнт збалансованості розподілу прав і відповідальності (суб'єктів безпеки)	0,33/с	0,32/н	0,32/н	0,32/н	0,33/с	0,34/с
Групове значення	0,39/с	0,39/с	0,39/с	0,42/с	0,44/с	0,44/с
<b>Оцінка технології управління (суб'єктів безпеки)</b>						
Коефіцієнт оперативності роботи з документами (суб'єктів безпеки)	0,68/в	0,69/в	0,69/в	0,7/в	0,7/в	0,7/в
Коефіцієнт технічної озброєності (суб'єктів безпеки)	0,44/с	0,45/с	0,45/с	0,46/с	0,5/с	0,48/с
Коефіцієнт використання інформації (суб'єктів безпеки)	0,53/с	0,58/с	0,55/с	0,55/в	0,55/в	0,55/в
Групове значення	0,56/с	0,59/с	0,59/с	0,59/с	0,6/с	0,59/с
<b>Оцінка дієздатного впливу на керовану підсистему</b>						
Чіткість та повнота постановки завдання	0,61/с	0,6/с	0,6/с	0,54/с	0,55/с	0,54/с
Застосування методів та методик розробки і реалізації управлінських рішень	0,48/с	0,45/с	0,44/с	0,43/с	0,44/с	0,45/с
Наявність механізмів поточного контролю	0,5/с	0,51/с	0,5/с	0,5/с	0,5/с	0,5/с
Наявність системи експертних оцінок рівня, якості та ефективності управлінських рішень	0,31/н	0,3/н	0,3/н	0,31/н	0,3/н	0,3/н
Групове значення	0,48/с	0,47/с	0,47/с	0,46/с	0,46/с	0,46/с
<b>ПАТ «МТФ «Мрія»</b>						
<b>Оцінка кадрового складу суб'єктів безпеки</b>						
Коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості (суб'єктів безпеки)	0,43 0,2/н	0,41 0,19/н	0,39 0,18/н	0,38 0,18/н	0,38 0,18/н	0,38 0,18/н

продовження таблиці Е.6

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт стабільності працівників (суб'єктів безпеки)	0,57 0,27/н	0,58 0,27/н	0,6 0,28/н	0,6 0,28/н	0,6 0,28/н	0,6 0,28/н
Коефіцієнт надійності (суб'єктів безпеки)	0,43/с	0,41/с	0,4/с	0,4/с	0,4/с	0,4/с
Групове значення	0,3/н	0,29/н	0,28/н	0,28/н	0,28/н	0,28/н
<b>Оцінка організаційної структури (суб'єктів безпеки)</b>						
Коефіцієнт дотримання норм керуваності ланок управління (суб'єктів безпеки)	0,31/н	0,31/н	0,32/н	0,31/н	0,33/с	0,32/н
Коефіцієнт гнучкості організаційної системи (суб'єктів безпеки)	0,28/н	0,27/н	0,29/н	0,29/н	0,3/н	0,31/н
Коефіцієнт збалансованості розподілу прав і відповідальності (суб'єктів безпеки)	0,25/н	0,31/н	0,31/н	0,36/с	0,36/с	0,37/с
Групове значення	0,28/н	0,29/н	0,31/н	0,32/н	0,33/с	0,34/с
<b>Оцінка технології управління (суб'єктів безпеки)</b>						
Коефіцієнт оперативності роботи з документами (суб'єктів безпеки)	0,45/с	0,47/с	0,48/с	0,49/с	0,45/с	0,47/с
Коефіцієнт технічної озброєності (суб'єктів безпеки)	0,34/с	0,33/с	0,32/н	0,32/н	0,31/н	0,3/н
Коефіцієнт використання інформації (суб'єктів безпеки)	0,56/с	0,54/с	0,55/с	0,54/с	0,55/с	0,55/с
Групове значення	0,45/с	0,45/с	0,46/с	0,46/с	0,44/с	0,45/с
<b>Оцінка дієздатного впливу на керувану підсистему</b>						
Чіткість та повнота постановки завдання	0,41/с	0,38/с	0,37/с	0,36/с	0,36/с	0,35/с
Застосування методів та методик розробки і реалізації управлінських рішень	0,31/н	0,32/н	0,33/с	0,33/с	0,33/с	0,33/с
Наявність механізмів поточного контролю	0,4/с	0,38/с	0,38/с	0,36/с	0,36/с	0,35/с
Наявність системи експертних оцінок рівня, якості та ефективності управлінських рішень	0,21/н	0,2/н	0,15/н	0,15/н	0,15/н	0,14/н
Групове значення	0,33/с	0,33/с	0,31/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н
ПрАТ «ГФ «Роза»						
<b>Оцінка кадрового складу суб'єктів безпеки</b>						
Коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості (суб'єктів безпеки)	0,74 0,4/с	0,75 0,41/с	0,75 0,41/с	0,76 0,43/с	0,76 0,43/с	0,76 0,43/с
Коефіцієнт стабільності працівників (суб'єктів безпеки)	0,73 0,38/с	0,75 0,41/с	0,71 0,35/с	0,71 0,35/с	0,71 0,35/с	0,71 0,35/с
Коефіцієнт надійності (суб'єктів безпеки)	0,63/с	0,64/с	0,65/с	0,65/с	0,65/с	0,65/с
Групове значення	0,47/с	0,48/с	0,48/с	0,49/с	0,49/с	0,49/с
<b>Оцінка організаційної структури (суб'єктів безпеки)</b>						
Коефіцієнт дотримання норм керуваності ланок управління (суб'єктів безпеки)	0,48/с	0,5/с	0,51/с	0,54/с	0,55/с	0,56/с

продовження таблиці Е.6

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт гнучкості організаційної системи (суб'єктів безпеки)	0,43/с	0,42/с	0,42/с	0,4/с	0,4/с	0,4/с
Коефіцієнт збалансованості розподілу прав і відповідальності (суб'єктів безпеки)	0,41/с	0,42/с	0,43/с	0,42/с	0,41/с	0,42/с
Групове значення	0,43/с	0,45/с	0,45/с	0,45/с	0,45/с	0,46/с
<b>Оцінка технології управління (суб'єктів безпеки)</b>						
Коефіцієнт оперативності роботи з документами (суб'єктів безпеки)	0,32/н	0,31/н	0,32/н	0,32/н	0,3/н	0,31/н
Коефіцієнт технічної озброєності (суб'єктів безпеки)	0,3/н	0,29/н	0,27/н	0,27/н	0,26/н	0,24/н
Коефіцієнт використання інформації (суб'єктів безпеки)	0,32/н	0,32/н	0,3/н	0,31/н	0,31/н	0,31/н
Групове значення	0,32/н	0,31/н	0,3/н	0,3/н	0,29/н	0,32/н
<b>Оцінка дієздатного впливу на керовану підсистему</b>						
Чіткість та повнота постановки завдання	0,43/с	0,45/с	0,42/с	0,46/с	0,46/с	0,46/с
Застосування методів та методик розробки і реалізації управлінських рішень	0,31/н	0,31/н	0,31/с	0,32/н	0,32/н	0,32/н
Наявність механізмів поточного контролю	0,38/с	0,38/с	0,37/с	0,37/с	0,37/с	0,37/с
Наявність системи експертних оцінок рівня, якості та ефективності управлінських рішень	0,25/н	0,21/н	0,2/н	0,22/н	0,24/н	0,23/н
Групове значення	0,35/с	0,34/с	0,33/с	0,35/с	0,35/с	0,35/с
ПрАТ «Могилів-Подільський КЗ»						
<b>Оцінка кадрового складу суб'єктів безпеки</b>						
Коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості (суб'єктів безпеки)	0,54 0,25/н	0,58 0,27/н	0,6 0,28/н	0,6 0,28/н	0,59 0,28/н	0,6 0,28/н
Коефіцієнт стабільності працівників (суб'єктів безпеки)	0,7 0,33/с	0,68 0,32/н	0,69 0,32/н	0,73 0,38/с	0,75 0,41/с	0,73 0,38/с
Коефіцієнт надійності (суб'єктів безпеки)	0,55/с	0,58/с	0,6/с	0,59/с	0,6/с	0,59/с
Групове значення	0,37/с	0,39/с	0,4/с	0,42/с	0,42/с	0,42/с
<b>Оцінка організаційної структури (суб'єктів безпеки)</b>						
Коефіцієнт дотримання норм керованості ланок управління (суб'єктів безпеки)	0,38/с	0,4/с	0,39/с	0,36/с	0,35/с	0,38/с
Коефіцієнт гнучкості організаційної системи (суб'єктів безпеки)	0,25/н	0,23/н	0,21/н	0,2/н	0,21/н	0,21/н
Коефіцієнт збалансованості розподілу прав і відповідальності (суб'єктів безпеки)	0,21/н	0,2/н	0,22/н	0,23/н	0,23/н	0,23/н
Групове значення	0,27/н	0,27/н	0,27/н	0,26/н	0,26/н	0,26/н
<b>Оцінка технології управління (суб'єктів безпеки)</b>						
Коефіцієнт оперативності роботи з документами (суб'єктів безпеки)	0,5/с	0,54/с	0,55/с	0,56/с	0,57/с	0,57/с
Коефіцієнт технічної озброєності (суб'єктів безпеки)	0,31/н	0,3/н	0,3/н	0,29/н	0,29/н	0,29/н

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт використання інформації (суб'єктів безпеки)	0,29/н	0,29/н	0,28/н	0,3/н	0,31/н	0,3/н
Групове значення	0,38/с	0,4/с	0,39/с	0,4/с	0,41/с	0,41/с
<b>Оцінка дієздатного впливу на керувану підсистему</b>						
Чіткість та повнота постановки завдання	0,48/с	0,49/с	0,47/с	0,46/с	0,48/с	0,47/с
Застосування методів та методик розробки і реалізації управлінських рішень	0,21/н	0,23/н	0,25/н	0,24/с	0,25/н	0,25/н
Наявність механізмів поточного контролю	0,31/н	0,33/с	0,35/с	0,36/с	0,35/с	0,35/с
Наявність системи експертних оцінок рівня, якості та ефективності управлінських рішень	0,28/н	0,29/н	0,3/н	0,33/с	0,35/с	0,34/с
Групове значення	0,32/н	0,33/с	0,35/с	0,35/с	0,36/с	0,36/с
ПрАТ «Етнопродукт»						
<b>Оцінка кадрового складу суб'єктів безпеки</b>						
Коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості (суб'єктів безпеки)	0,54 0,25/н	0,43 0,2/н	0,51 0,24/н	0,56 0,26/н	0,57 0,27/н	0,57 0,27/н
Коефіцієнт стабільності працівників (суб'єктів безпеки)	0,62 0,29/н	0,51 0,24/н	0,53 0,25/н	0,62 0,29/н	0,67 0,32/н	0,65 0,31/н
Коефіцієнт надійності (суб'єктів безпеки)	0,42/с	0,45/с	0,46/с	0,48/с	0,45/с	0,48/с
Групове значення	0,32/н	0,3/н	0,32/н	0,34/с	0,35/с	0,36/с
<b>Оцінка організаційної структури (суб'єктів безпеки)</b>						
Коефіцієнт дотримання норм керованості ланок управління (суб'єктів безпеки)	0,43/с	0,41/с	0,42/с	0,43/с	0,45/с	0,41/с
Коефіцієнт гнучкості організаційної системи (суб'єктів безпеки)	0,38/с	0,36/с	0,37/с	0,38/с	0,39/с	0,37/с
Коефіцієнт збалансованості розподілу прав і відповідальності (суб'єктів безпеки)	0,43/с	0,5/с	0,51/с	0,52/с	0,54/с	0,52/с
Групове значення	0,41/с	0,43/с	0,44/с	0,44/с	0,47/с	0,43/с
<b>Оцінка технології управління (суб'єктів безпеки)</b>						
Коефіцієнт оперативності роботи з документами (суб'єктів безпеки)	0,62/с	0,61/с	0,6/с	0,6/с	0,6/с	0,6/с
Коефіцієнт технічної озброєності (суб'єктів безпеки)	0,34/с	0,33/с	0,32/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н
Коефіцієнт використання інформації (суб'єктів безпеки)	0,39/с	0,35/с	0,31/н	0,3/н	0,38/с	0,35/с
Групове значення	0,47/с	0,45/с	0,43/с	0,42/с	0,47/с	0,44/с
<b>Оцінка дієздатного впливу на керувану підсистему</b>						
Чіткість та повнота постановки завдання	0,61/с	0,6/с	0,61/с	0,59/с	0,57/с	0,54/с
Застосування методів та методик розробки і реалізації управлінських рішень	0,41/с	0,39/с	0,38/с	0,37/с	0,38/с	0,37/с

продовження таблиці Е.6

1	2	3	4	5	6	7
Наявність механізмів поточного контролю	0,3/н	0,29/н	0,29/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н
Наявність системи експертних оцінок рівня, якості та ефективності управлінських рішень	0,15/н	0,15/н	0,15/н	0,15/н	0,15/н	0,15/н
Групове значення	0,37/с	0,36/с	0,36/с	0,36/с	0,36/с	0,35/с

Таблиця Е.7

**Оцінка керованої підсистеми в системі управління безпековою діяльністю промислового підприємства, розраховано автором**

Група / індикатор	роки					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
<b>ПАТ «Коростенський МЗ»</b>						
<b>Оцінка фінансової безпеки</b>						
Коефіцієнт автономії	0,59 0,64/с	0,4 0,33/с	0,39 0,32/н	0,27 0,22/н	0,21 0,17/н	-0,01 0,0/н
Коефіцієнт покриття	1,48 0,65/с	1,07 0,38/с	1,14 0,42/с	1,0 0,33/с	0,86 0,28/н	0,75 0,25/н
Рентабельність продукції (робіт, послуг)	12,7 0,62/с	-6,4 0/н	2,4 0,16/н	1,8 0,12/н	1,65 0,11/н	-6,08 0,0/н
Групове значення	0,65/с	0,24/н	0,31/н	0,23/н	0,18/н	0,08/н
<b>Оцінка кадрової безпеки</b>						
Коефіцієнт стабільності трудового колективу	0,68 0,46/с	0,73 0,54/с	0,65 0,41/с	0,54 0,3/н	0,53 0,29/н	0,53 0,29/н
Морально-психологічний клімат	стабл. 0,61/с	стабл. 0,6/с	ворож. 0,57/с	ворож. 0,51/с	ворож. 0,47/с	ворож. 0,43/с
Рівень відповідності рівня оплати праці кваліфікації працівника та його продуктивності праці	0,42/с	0,41/с	0,39/с	0,35/с	0,38/с	0,4/с
Групове значення	0,49/с	0,52/с	0,45/с	0,37/с	0,37/с	0,36/с
<b>Оцінка техніко-технологічної безпеки</b>						
Фондовіддача	1,23 0,48/с	0,79 0,26/н	1,02 0,33/с	1,12 0,41/с	1,32 0,54/с	1,41 0,6/с
Коефіцієнт придатності	30,1 0,17/н	27,9 0,15/н	26,34 0,14/н	25,29 0,14/н	23,64 0,13/н	21,16 0,12/н
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	53,7 0,33/с	51,6 0,36/с	43,4 0,29/н	42,6 0,28/н	45,7 0,3/н	42,6 0,28/н
Групове значення	0,34/с	0,26/н	0,26/н	0,28/н	0,35/с	0,36/с
<b>Оцінка силової безпеки</b>						
Рівень захисту майна	0,39/с	0,41/с	0,4/с	0,37/с	0,37/с	0,35/с
Рівень захисту персоналу	0,43/с	0,42/с	0,41/с	0,41/с	0,37/с	0,35/с
Групове значення	0,4/с	0,42/с	0,4/с	0,38/с	0,37/с	0,36/с
<b>Оцінка інформаційної безпеки</b>						
Рівень захисту інформаційних ресурсів	0,38/с	0,35/с	0,37/с	0,39/с	0,4/с	0,35/с

продовження таблиці Е.7

1	2	3	4	5	6	7
Рівень формування інформаційного забезпечення	0,62/с	0,57/с	0,56/с	0,55/с	0,53/с	0,53/с
Групове значення	0,52/с	0,48/с	0,49/с	0,49/с	0,48/с	0,43/с
<b>ПАТ «Бердичівський МЗ «Прогрес»</b>						
<b>Оцінка фінансової безпеки</b>						
Коефіцієнт автономії	0,42 0,36/с	0,38 0,32/н	0,17 0,14/н	0,34 0,28/н	0,21 0,17/н	0,16 0,13/н
Коефіцієнт покриття	1,08 0,38/с	0,96 0,32/н	0,38 0,27/н	1,36 0,57/с	1,06 0,37/с	0,99 0,33/с
Рентабельність продукції (робіт, послуг)	60,92 1,0/в	55,65 1,0/в	52,62 1,0/в	52,94 1,0/в	31,14 1,0/в	29,93 1,0/в
Групове значення	0,55/с	0,53/с	0,44/с	0,58/с	0,48/с	0,45/с
<b>Оцінка кадрової безпеки</b>						
Коефіцієнт стабільності трудового колективу	0,65 0,41/с	0,61 0,35/с	0,57 0,31/н	0,54 0,3/н	0,73 0,54/с	0,74 0,56/с
Морально-психологічний клімат	стабл. 0,42/с	ворож. 0,32/н	ворож. 0,31/н	ворож. 0,3/н	стабл. 0,49/с	стабл. 0,49/с
Рівень відповідності рівня оплати праці кваліфікації працівника та його продуктивності праці	0,48/с	0,41/с	0,37/с	0,32/н	0,45/с	0,5/с
Групове значення	0,44/с	0,36/с	0,33/с	0,31/н	0,5/с	0,53/с
<b>Оцінка техніко-технологічної безпеки</b>						
Фондовіддача	0,91 0,3/н	0,8 0,26/н	0,71 0,23/н	1,06 0,37/с	1,61 0,73/в	1,98 0,98/в
Коефіцієнт придатності	37,33 0,21/н	35,38 0,19/н	33,26 0,18/н	32,35 0,18/н	31,87 0,18/н	33,25 0,18/н
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	45,4 0,3/н	41,6 0,27/н	39,7 0,26/н	48,6 0,32/н	57,9 0,46/с	58,4 0,47/с
Групове значення	0,27/н	0,24/н	0,22/н	0,3/н	0,48/с	0,58/с
<b>Оцінка силової безпеки</b>						
Рівень захисту майна	0,48/с	0,51/с	0,47/с	0,45/с	0,43/с	0,41/с
Рівень захисту персоналу	0,32/н	0,31/н	0,3/н	0,3/н	0,41/с	0,44/с
Групове значення	0,44/с	0,45/с	0,42/с	0,41/с	0,42/с	0,42/с
<b>Оцінка інформаційної безпеки</b>						
Рівень захисту інформаційних ресурсів	0,23/н	0,31/н	0,31/н	0,31/н	0,31/н	0,31/н
Рівень формування інформаційного забезпечення	0,42/с	0,34/с	0,33/с	0,32/н	0,33/с	0,31/н
Групове значення	0,34/с	0,32/н	0,32/н	0,31/н	0,32/н	0,31/н
<b>ПрАТ «Завод «Павлоградхіммаш»</b>						
<b>Оцінка фінансової безпеки</b>						
Коефіцієнт автономії	0,22 0,18/н	0,14 0,12/н	0,15 0,12/н	0,07 0,06/н	0,03 0,02/н	0,01 0,0/н
Коефіцієнт покриття	3,41 1,0/в	2,9 1,0/в	7,8 1,0/в	7,18 1,0/в	10,38 1,0/в	9,6 1,0/в
Рентабельність продукції (робіт, послуг)	15,22 0,67/в	23,03 0,93/в	20,0 0,83/в	11,04 0,56/с	14,12 0,63/с	12,5 0,58/с



продовження таблиці Е.7

1	2	3	4	5	6	7
Групове значення	0,57/с	0,63/с	0,6/с	0,49/с	0,51/с	0,47/с
<b>Оцінка кадрової безпеки</b>						
Коефіцієнт стабільності трудового колективу	51,7 0,28/н	43,4 0,24/н	41,7 0,23/н	45,6 0,25/н	40,5 0,22/н	40,5 0,22/н
Морально-психологічний клімат	ворож. 0,23/н	ворож. 0,21/н	ворож. 0,21/н	ворож. 0,2/н	ворож. 0,19/н	ворож. 0,16/н
Рівень відповідності рівня оплати праці кваліфікації працівника та його продуктивності праці	0,24/н	0,21/н	0,24/н	0,23/н	0,2/н	0,19/н
Групове значення	0,26/н	0,22/н	0,29/н	0,24/н	0,21/н	0,2/н
<b>Оцінка техніко-технологічної безпеки</b>						
Фондовіддача	0,72 0,24/н	0,4 0,13/н	0,51 0,17/н	0,23 0,08/н	0,24 0,08/н	0,23 0,08/н
Коефіцієнт придатності	32,56 0,18/н	32,19 0,18/н	29,15 0,16/н	25,3 0,14/н	25,42 0,14/н	25,3 0,14/н
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	34,7 0,23/н	31,6 0,21/н	42,7 0,28/н	25,6 0,17/н	21,7 0,14/н	21,7 0,14/н
Групове значення	0,22/н	0,16/н	0,2/н	0,12/н	0,11/н	0,11/н
<b>Оцінка силової безпеки</b>						
Рівень захисту майна	0,31/н	0,3/н	0,3/н	0,27/н	0,25/н	0,23/н
Рівень захисту персоналу	0,4/с	0,34/с	0,35/с	0,31/н	0,29/н	0,27/н
Групове значення	0,34/с	0,31/н	0,32/н	0,28/н	0,27/н	0,24/н
<b>Оцінка інформаційної безпеки</b>						
Рівень захисту інформаційних ресурсів	0,21/н	0,23/н	0,24/н	0,21/н	0,22/н	0,21/н
Рівень формування інформаційного забезпечення	0,35/с	0,33/с	0,34/с	0,32/н	0,32/н	0,32/н
Групове значення	0,29/н	0,29/н	0,3/н	0,27/н	0,28/н	0,27/н
ПАТ «Лубнифарм»						
<b>Оцінка фінансової безпеки</b>						
Коефіцієнт автономії	0,34 0,28/н	0,52 0,53/с	0,72 0,76/в	0,74 0,78/в	0,72 0,76/в	0,69 0,74/в
Коефіцієнт покриття	2,53 1,0/в	4,58 1,0/в	8,55 1,0/в	6,54 1,0/в	4,32 1,0/в	4,62 1,0/в
Рентабельність продукції (робіт, послуг)	26,18 1,0/в	25,1 1,0/в	20,87 0,85/в	22,72 0,9/в	25,75 1,0/в	22,02 1,0/в
Групове значення	0,71/в	0,81/в	0,86/в	0,88/в	0,9/в	0,9/в
<b>Оцінка кадрової безпеки</b>						
Коефіцієнт стабільності трудового колективу	0,74 0,56/с	0,79 0,64/с	0,8 0,66/в	0,81 0,66/в	0,8 0,66/в	0,81 0,66/в
Морально-психологічний клімат	стабл. 0,54/с	стабл. 0,6/с	сприят. 0,68/в	сприят. 0,71/в	сприят. 0,79/в	сприят. 0,79/в
Рівень відповідності рівня оплати праці кваліфікації працівника та його продуктивності праці	0,6/с	0,6/с	0,65/с	0,63/с	0,61/с	0,6/с
Групове значення	0,57/с	0,62/с	0,66/в	0,67/в	0,68/в	0,68/в
<b>Оцінка техніко-технологічної безпеки</b>						

продовження таблиці Е.7

1	2			3	4	5
Фондовіддача	1,84 0,88/в	2,13 1,0/в	2,65 1,0/в	2,62 1,0/в	2,21 1,0/в	1,88 0,92/в
Коефіцієнт придатності	46,54 0,26/н	51,46 0,28/н	56,11 0,31/н	53,14 0,29/н	60,07 0,33/с	60,97 0,35/с
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	61,4 0,52/с	63,7 0,56/с	72,4 0,69/в	73,4 0,7/в	80,4 0,77/в	80,4 0,77/в
Групове значення	0,59/с	0,65/с	0,7/в	0,7/в	0,73/в	0,71/в
<b>Оцінка силової безпеки</b>						
Рівень захисту майна	0,64/с	0,67/с	0,68/с	0,7/в	0,73/в	0,71/в
Рівень захисту персоналу	0,53/с	0,55/с	0,52/с	0,51/с	0,59/с	0,6/с
Групове значення	0,61/с	0,63/с	0,64/с	0,64/с	0,69/в	0,68/в
<b>Оцінка інформаційної безпеки</b>						
Рівень захисту інформаційних ресурсів	0,73/в	0,74/в	0,75/в	0,74/в	0,73/в	0,74/в
Рівень формування інформаційного забезпечення	0,81/в	0,8/в	0,79/в	0,79/в	0,8/в	0,8/в
Групове значення	0,78/в	0,78/в	0,77/в	0,77/в	0,77/в	0,78/в
ПрАТ «Фірма Еліпс»						
<b>Оцінка фінансової безпеки</b>						
Коефіцієнт автономії	0,87 0,88/в	0,86 0,87/в	0,85 0,87/в	0,84 0,86/в	0,86 0,87/в	0,88 0,9/в
Коефіцієнт покриття	4,41 1,0/в	3,89 1,0/в	4,31 1,0/в	7,93 1,0/в	3,5 1,0/в	3,9 1,0/в
Рентабельність продукції (робіт, послуг)	35,11 1,0/в	40,23 1,0/в	45,03 1,0/в	57,48 1,0/в	51,2 1,0/в	54,2 1,0/в
Групове значення	0,95/в	0,95/в	0,95/в	0,94/в	0,95/в	0,96/в
<b>Оцінка кадрової безпеки</b>						
Коефіцієнт стабільності трудового колективу	0,75 0,58/с	0,74 0,56/с	0,83 0,71/в	0,81 0,68/в	0,75 0,58/с	0,74 0,56/с
Морально-психологічний клімат	стабл. 0,61/с	сприят. 0,68/в	сприят. 0,71/в	сприят. 0,73/в	сприят. 0,91/в	сприят. 0,93/в
Рівень відповідності рівня оплати праці кваліфікації працівника та його продуктивності праці	0,51/с	0,54/с	0,55/с	0,75/в	0,83/в	0,84/в
Групове значення	0,57/в	0,59/с	0,68/в	0,71/в	0,69/в	0,72/в
<b>Оцінка техніко-технологічної безпеки</b>						
Фондовіддача	2,05 1,0/в	2,67 1,0/в	3,14 1,0/в	3,08 1,0/в	2,49 1,0/в	2,76 1,0/в
Коефіцієнт придатності	45,0 0,25/н	43,83 0,24/н	41,56 0,23/н	54,21 0,3/н	55,77 0,31/н	53,6 0,29/н
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	68,5 0,63/с	73,7 0,7/в	77,5 0,74/в	79,0 0,76/в	84,2 0,82/в	81,2 0,79/в
Групове значення	0,67/в	0,68/в	0,69/в	0,72/в	0,74/в	0,73/в
<b>Оцінка силової безпеки</b>						
Рівень захисту майна	0,59/с	0,6/с	0,6/с	0,73/в	0,71/в	0,71/в
Рівень захисту персоналу	0,41/с	0,42/с	0,43/с	0,45/с	0,48/с	0,48/с

продовження таблиці Е.7

1	2			3	4	5
Групове значення	0,53/с	0,55/с	0,55/с	0,65/с	0,64/с	0,64/с
<b>Оцінка інформаційної безпеки</b>						
Рівень захисту інформаційних ресурсів	0,58/с	0,61/с	0,61/с	0,61/с	0,62/с	0,64/с
Рівень формування інформаційного забезпечення	0,73/в	0,71/в	0,73/в	0,74/в	0,71/в	0,75/в
Групове значення	0,67/в	0,67/в	0,68/в	0,68/в	0,67/в	0,71/в
ПрАТ «Екотекстиль»						
<b>Оцінка фінансової безпеки</b>						
Коефіцієнт автономії	0,37 0,31/н	0,35 0,29/н	0,32 0,26/н	0,3 0,25/н	0,16 0,13/н	0,07 0,06/н
Коефіцієнт покриття	1,92 0,8/в	1,57 0,68/в	1,75 0,74/в	0,95 0,31/н	0,86 0,28/н	0,74 0,24/н
Рентабельність продукції (робіт, послуг)	36,12 1,0/в	29,02 1,0/в	35,83 1,0/в	25,51 1,0/в	28,34 1,0/в	28,65 1,0/в
Групове значення	0,66/в	0,62/с	0,62/с	0,49/с	0,43/с	0,39/с
<b>Оцінка кадрової безпеки</b>						
Коефіцієнт стабільності трудового колективу	0,78 0,63/с	0,75 0,58/с	0,6 0,33/с	0,6 0,33/с	0,6 0,33/с	0,6 0,33/с
Морально-психологічний клімат	стабіл. 0,43/с	ворож. 0,31/н	стабіл. 0,51/с	стабіл. 0,48/с	стабіл. 0,44/с	стабіл. 0,45/с
Рівень відповідності рівня оплати праці кваліфікації працівника та його продуктивності праці	0,37/с	0,36/с	0,35/с	0,33/с	0,32/н	0,31/н
Групове значення	0,52/с	0,46/с	0,39/с	0,37/с	0,36/с	0,36/с
<b>Оцінка техніко-технологічної безпеки</b>						
Фондовіддача	1,37 0,57/с	1,39 0,59/с	1,22 0,48/с	1,16 0,44/с	1,32 0,54/с	1,16 0,44/с
Коефіцієнт придатності	39,92 0,22/н	46,1 0,25/н	39,42 0,22/н	34,71 0,19/н	30,34 0,17/н	25,47 0,14/н
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	67,7 0,62/с	70,2 0,66/в	68,4 0,63/с	65,3 0,58/с	72,6 0,69/в	71,5 0,69/в
Групове значення	0,49/с	0,52/с	0,45/с	0,41/с	0,48/с	0,43/с
<b>Оцінка силової безпеки</b>						
Рівень захисту майна	0,45/с	0,51/с	0,54/с	0,55/с	0,55/с	0,55/с
Рівень захисту персоналу	0,41/с	0,4/с	0,39/с	0,38/с	0,39/с	0,4/с
Групове значення	0,44/с	0,48/с	0,5/с	0,5/с	0,51/с	0,51/с
<b>Оцінка інформаційної безпеки</b>						
Рівень захисту інформаційних ресурсів	0,42/с	0,41/с	0,45/с	0,45/с	0,44/с	0,45/с
Рівень формування інформаційного забезпечення	0,73/в	0,74/в	0,74/в	0,75/в	0,71/в	0,7/в
Групове значення	0,61/с	0,6/с	0,62/с	0,63/с	0,61/с	0,6/с
ПАТ «МТФ «Мрія» ПАТ «МТФ «Мрія»						
<b>Оцінка фінансової безпеки</b>						

продовження таблиці Е.7

1	2			3	4	5
Коефіцієнт автономії	-1,2 0,0/н	-2,78 0,0/н	-4,66 0,0/н	-5,59 0,0/н	-5,89 0,0/н	-5,91 0,0/н
Коефіцієнт покриття	0,05 0,02/н	0,03 0,01/н	0,02 0,01/н	0,02 0,01/н	0,02 0,01/н	0,02 0,01/н
Рентабельність продукції (робіт, послуг)	35,32 1,0/в	18,89 0,79/в	16,13 0,7/в	11,27 0,54/с	32,49 1,0/в	8,28 0,44/с
Групове значення	0,32/н	0,24/н	0,21/н	0,16/н	0,3/н	0,11/н
<b>Оцінка кадрової безпеки</b>						
Коефіцієнт стабільності трудового колективу	0,41 0,23/н	0,42 0,23/н	0,45 0,25/н	0,5 0,28/н	0,6 0,33/с	0,58 0,32/н
Морально-психологічний клімат	ворож. 0,31/н	ворож. 0,32/н	ворож. 0,32/н	стабіл. 0,38/с	стабіл. 0,48/с	стабіл. 0,45/с
Рівень відповідності рівня оплати праці кваліфікації працівника та його продуктивності праці	0,3/н	0,3/н	0,29/н	0,34/с	0,43/с	0,42/с
Групове значення	0,28/н	0,28/н	0,28/н	0,33/с	0,4/с	0,38/с
<b>Оцінка техніко-технологічної безпеки</b>						
Фондовіддача	0,18 0,06/н	0,17 0,06/н	0,2 0,07/н	0,28 0,09/н	0,54 0,18/н	0,51 0,17/н
Коефіцієнт придатності	45,67 0,25/н	43,94 0,24/н	42,34 0,23/н	41,76 0,23/н	44,1 0,24/н	43,41 0,24/н
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	43,4 0,29/н	39,6 0,26/н	40,2 0,27/н	45,6 0,3/н	61,7 0,52/с	58,7 0,47/с
Групове значення	0,19/н	0,22/н	0,18/н	0,27/н	0,3/н	0,28/н
<b>Оцінка силової безпеки</b>						
Рівень захисту майна	0,31/н	0,32/н	0,29/н	0,29/н	0,26/н	0,27/н
Рівень захисту персоналу	0,31/н	0,3/н	0,23/н	0,23/н	0,22/н	0,21/н
Групове значення	0,31/н	0,31/н	0,27/н	0,27/н	0,25/н	0,25/н
<b>Оцінка інформаційної безпеки</b>						
Рівень захисту інформаційних ресурсів	0,31/н	0,31/н	0,31/н	0,31/н	0,31/н	0,31/н
Рівень формування інформаційного забезпечення	0,43/с	0,45/с	0,45/с	0,46/с	0,43/с	0,45/с
Групове значення	0,38/с	0,39/с	0,39/с	0,39/с	0,38/с	0,39/с
ПрАТ «ГФ «Роза»						
<b>Оцінка фінансової безпеки</b>						
Коефіцієнт автономії	0,47 0,45/с	0,42 0,36/с	0,44 0,39/с	0,36 0,3/н	0,24 0,2/н	0,28 0,23/н
Коефіцієнт покриття	1,38 0,58/с	1,65 0,71/в	1,85 0,78/в	1,65 0,71/в	1,26 0,5/с	1,45 0,78/с
Рентабельність продукції (робіт, послуг)	-0,6 0,0/н	39,17 1,0/в	12,26 0,57/с	15,53 0,68/в	4,64 0,31/н	8,91 0,46/с
Групове значення	0,35/с	0,65/с	0,56/с	0,53/с	0,32/н	0,46/с
<b>Оцінка кадрової безпеки</b>						
Коефіцієнт стабільності трудового колективу	0,56 0,31/н	0,61 0,35/с	0,63 0,38/с	0,6 0,33/с	0,64 0,4/с	0,63 0,38/с

продовження таблиці Е.7

1	2			3	4	5
Морально-психологічний клімат	ворож. 0,32/н	ворож. 0,3/н	ворож. 0,32/н	стабіл. 0,34/с	стабіл. 0,36/с	стабіл. 0,37/с
Рівень відповідності рівня оплати праці кваліфікації працівника та його продуктивності праці	0,29/н	0,25/н	0,31/н	0,39/с	0,45/с	0,41/с
Групове значення	0,31/н	0,32/н	0,35/с	0,36/с	0,4/с	0,38/с
<b>Оцінка техніко-технологічної безпеки</b>						
Фондовіддача	0,71 0,23/н	1,16 0,44/с	3,1 1,0/в	2,34 1,0/в	3,77 1,0/в	3,53 1,0/в
Коефіцієнт придатності	42,23 0,23/н	40,36 0,22/н	37,17 0,2/н	38,98 0,21/н	35,58 0,2/н	32,5 0,18/н
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	24,5 0,16/н	36,5 0,24/н	43,7 0,29/н	41,6 0,27/н	64,5 0,57/с	66,8 0,61/с
Групове значення	0,21/н	0,32/н	0,55/с	0,54/с	0,63/с	0,63/с
<b>Оцінка силової безпеки</b>						
Рівень захисту майна	0,41/с	0,38/с	0,37/с	0,39/с	0,4/с	0,39/с
Рівень захисту персоналу	0,23/н	0,21/н	0,2/н	0,21/н	0,24/н	0,23/н
Групове значення	0,36/с	0,33/с	0,32/н	0,33/с	0,35/с	0,34/с
<b>Оцінка інформаційної безпеки</b>						
Рівень захисту інформаційних ресурсів	0,35/с	0,34/с	0,31/н	0,31/н	0,31/н	0,31/н
Рівень формування інформаційного забезпечення	0,42/с	0,5/с	0,51/с	0,54/с	0,57/с	0,56/с
Групове значення	0,39/с	0,44/с	0,43/с	0,44/с	0,46/с	0,46/с
ПрАТ «Могилів-Подільський КЗ»						
<b>Оцінка фінансової безпеки</b>						
Коефіцієнт автономії	-0,07 0,0/н	0,01 0,0/н	0,05 0,04/н	0,15 0,12/н	0,14 0,12/н	0,14 0,12/н
Коефіцієнт покриття	0,73 0,24/н	0,76 0,25/н	0,84 0,28/н	0,91 0,3/н	0,93 0,31/н	0,91 0,3/н
Рентабельність продукції (робіт, послуг)	27,38 1,0/в	35,52 1,0/в	21,37 0,87/в	16,45 0,71/в	21,64 0,88/в	21,37 0,87/в
Групове значення	0,41/с	0,41/с	0,37/с	0,38/с	0,44/с	0,4/с
<b>Оцінка кадрової безпеки</b>						
Коефіцієнт стабільності трудового колективу	0,68 0,46/с	0,7 0,5/с	0,63 0,38/с	0,54 0,3/н	0,71 0,51/с	0,63 0,38/с
Морально-психологічний клімат	стабіл. 0,38/с	стабіл. 0,38/с	стабіл. 0,45/с	стабіл. 0,54/с	стабіл. 0,5/с	стабіл. 0,51/с
Рівень відповідності рівня оплати праці кваліфікації працівника та його продуктивності праці	0,36/с	0,32/н	0,32/н	0,38/с	0,42/с	0,43/с
Групове значення	0,42/с	0,43/с	0,38/с	0,39/с	0,5/с	0,43/с
<b>Оцінка техніко-технологічної безпеки</b>						
Фондовіддача	1,21 0,47/с	1,23 0,48/с	2,58 1,0/в	3,26 1,0/в	2,7 1,0/в	2,64 1,0/в
Коефіцієнт придатності	54,09 0,3/н	53,11 0,29/н	51,98 0,29/н	49,78 0,27/н	42,64 0,23/н	45,6 0,25/н

продовження таблиці Е.7

1	2			3	4	5
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	24,7 0,16/н	25,1 0,17/н	48,6 0,32/н	64,5 0,57/с	41,7 0,28/н	53,6 0,38/с
Групове значення	0,33/с	0,33/с	0,59/с	0,65/с	0,55/с	0,59/с
<b>Оцінка силової безпеки</b>						
Рівень захисту майна	0,41/с	0,4/с	0,38/с	0,4/с	0,4/с	0,4/с
Рівень захисту персоналу	0,15/н	0,18/н	0,15/н	0,16/н	0,2/н	0,18/н
Групове значення	0,34/с	0,34/с	0,32/н	0,33/с	0,34/с	0,33/с
<b>Оцінка інформаційної безпеки</b>						
Рівень захисту інформаційних ресурсів	0,25/н	0,21/н	0,2/н	0,18/н	0,15/н	0,17/н
Рівень формування інформаційного забезпечення	0,45/с	0,43/с	0,41/с	0,4/с	0,4/с	0,4/с
Групове значення	0,37/с	0,34/с	0,33/с	0,31/н	0,3/н	0,31/н
ПрАТ «Етнопродукт»						
<b>Оцінка фінансової безпеки</b>						
Коефіцієнт автономії	0,03 0,02/н	0,05 0,04/н	0,33 0,27/н	0,46 0,43/с	0,49 0,48/с	0,27 0,22/н
Коефіцієнт покриття	0,64 0,21/с	0,56 0,18/с	0,87 0,29/н	1,37 0,57/с	1,58 0,69/в	1,12 0,41/с
Рентабельність продукції (робіт, послуг)	21,67 0,88/в	23,67 0,95/в	61,27 1,0/в	71,44 1,0/в	50,0 1,0/в	45,7 1,0/в
Групове значення	0,33/с	0,36/с	0,5/с	0,64/с	0,7/с	0,51/с
<b>Оцінка кадрової безпеки</b>						
Коефіцієнт стабільності трудового колективу	0,75 0,58/с	0,53 0,29/н	0,84 0,73/в	0,73 0,54/с	0,71 0,51/с	0,72 0,52/с
Морально-психологічний клімат	ворож. 0,31/н	стабіл. 0,34/с	стабіл. 0,35/с	стабіл. 0,36/с	стабіл. 0,38/с	стабіл. 0,37/с
Рівень відповідності рівня оплати праці кваліфікації працівника та його продуктивності праці	0,25/н	0,23/н	0,24/н	0,28/н	0,3/н	0,31/н
Групове значення	0,43/с	0,3/н	0,52/с	0,43/с	0,45/с	0,43/с
<b>Оцінка техніко-технологічної безпеки</b>						
Фондовіддача	2,7 1,0/в	2,8 1,0/в	3,79 1,0/в	3,9 1,0/в	4,07 1,0/в	2,47 1,0/в
Коефіцієнт придатності	65,41 0,42/с	61,11 0,35/с	57,25 0,31/н	46,4 0,26/н	46,06 0,25/н	55,2 0,3/н
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	46,7 0,31/н	49,8 0,32/н	50,9 0,34/с	60,3 0,5/с	68,5 0,64/с	61,2 0,52/с
Групове значення	0,62/с	0,61/с	0,59/с	0,63/с	0,67/с	0,65/с
<b>Оцінка силової безпеки</b>						
Рівень захисту майна	0,21/н	0,23/н	0,25/н	0,27/н	0,3/н	0,3/н
Рівень захисту персоналу	0,15/н	0,16/н	0,18/н	0,18/н	0,18/н	0,2/н
Групове значення	0,2/н	0,21/н	0,23/н	0,24/н	0,26/н	0,27/н

продовження таблиці Е.7

1	2			3	4	5
<b>Оцінка інформаційної безпеки</b>						
Рівень захисту інформаційних ресурсів	0,15/н	0,18/н	0,2/н	0,21/н	0,2/н	0,2/н
Рівень формування інформаційного забезпечення	0,43/с	0,45/с	0,44/с	0,43/с	0,41/с	0,42/с
Групове значення	0,32/н	0,34/с	0,34/с	0,34/с	0,33/с	0,33/с

Таблиця Е.8

**Оцінка управлінських рішень в системі управління безпековою діяльністю промислового підприємства, розраховано автором**

Група / індикатор	роки					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
<b>ПАТ «Коростенський МЗ»</b>						
Цільова спрямованість управлінських рішень	0,48/с	0,51/с	0,55/с	0,47/с	0,46/с	0,37/с
Відповідність чинним нормативно-правовим актам	0,41/с	0,45/с	0,38/с	0,31/н	0,3/н	0,27/н
Своєчасність рішення та його адаптивність	0,32/н	0,32/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н	0,26/н
Наукова обґрунтованість	0,25/н	0,25/н	0,25/н	0,25/н	0,25/н	0,24/н
Оптимальність рішення	0,21/н	0,21/н	0,2/н	0,23/н	0,24/н	0,21/н
Комплексність рішень	0,28/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н	0,32/н	0,3/н
<b>ПАТ «Бердичівський МЗ «Прогрес»</b>						
Цільова спрямованість управлінських рішень	0,63/с	0,65/с	0,61/с	0,61/с	0,6/с	0,58/с
Відповідність чинним нормативно-правовим актам	0,21/н	0,25/н	0,27/н	0,3/н	0,3/н	0,28/н
Своєчасність рішення та його адаптивність	0,29/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н	0,29/н
Наукова обґрунтованість	0,2/н	0,2/н	0,2/н	0,2/н	0,2/н	0,2/н
Оптимальність рішення	0,37/с	0,35/с	0,42/с	0,41/с	0,41/с	0,39/с
Комплексність рішень	0,4/с	0,4/с	0,4/с	0,35/с	0,35/с	0,32/с
<b>ПрАТ «Завод «Павлоградхіммаш»</b>						
Цільова спрямованість управлінських рішень	0,45/с	0,4/с	0,42/с	0,37/с	0,35/с	0,33/с
Відповідність чинним нормативно-правовим актам	0,21/н	0,25/н	0,26/н	0,26/н	0,24/н	0,21/н
Своєчасність рішення та його адаптивність	0,31/н	0,32/н	0,32/н	0,32/н	0,31/н	0,29/н
Наукова обґрунтованість	0,15/н	0,15/н	0,17/н	0,14/н	0,14/н	0,11/н
Оптимальність рішення	0,4/с	0,45/с	0,5/с	0,5/с	0,5/с	0,45/с
Комплексність рішень	0,4/с	0,38/с	0,39/с	0,42/с	0,41/с	0,39/с

продовження таблиці Е.8

1	2	3	4	5	6	7
ПАТ «Лубнифарм»						
Цільова спрямованість управлінських рішень	0,78/в	0,81/в	0,82/в	0,83/в	0,81/в	0,83/в
Відповідність чинним нормативно-правовим актам	0,62/с	0,61/с	0,64/с	0,66/в	0,62/с	0,66/в
Своєчасність рішення та його адаптивність	0,73/в	0,75/в	0,78/в	0,77/в	0,78/в	0,78/в
Наукова обґрунтованість	0,61/с	0,6/с	0,6/с	0,6/с	0,6/с	0,6/с
Оптимальність рішення	0,7/в	0,7/в	0,7/в	0,73/в	0,73/в	0,73/в
Комплексність рішень	0,73/в	0,72/в	0,73/в	0,72/в	0,74/в	0,74/в
ПрАТ «Фірма Еліпс»»						
Цільова спрямованість управлінських рішень	0,68/в	0,71/в	0,74/в	0,75/в	0,75/в	0,75/в
Відповідність чинним нормативно-правовим актам	0,43/с	0,41/с	0,41/с	0,4/с	0,4/с	0,4/с
Своєчасність рішення та його адаптивність	0,54/с	0,5/с	0,5/с	0,5/с	0,57/с	0,54/с
Наукова обґрунтованість	0,31/н	0,32/н	0,33/с	0,33/с	0,33/с	0,35/с
Оптимальність рішення	0,56/с	0,57/с	0,6/с	0,6/с	0,6/с	0,62/с
Комплексність рішень	0,71/в	0,71/в	0,65/с	0,65/с	0,65/с	0,67/с
ПрАТ «Екотекстиль»						
Цільова спрямованість управлінських рішень	0,64/с	0,63/с	0,65/с	0,66/в	0,66/в	0,66/в
Відповідність чинним нормативно-правовим актам	0,31/н	0,32/н	0,31/н	0,31/н	0,33/с	0,32/с
Своєчасність рішення та його адаптивність	0,61/с	0,63/с	0,59/с	0,57/с	0,56/с	0,54/с
Наукова обґрунтованість	0,4/с	0,38/с	0,37/с	0,36/с	0,38/с	0,35/с
Оптимальність рішення	0,53/с	0,57/с	0,57/с	0,6/с	0,6/с	0,6/с
Комплексність рішень	0,7/в	0,7/в	0,69/в	0,69/в	0,7/в	0,69/с
ПАТ «МТФ «Мрія»						
Цільова спрямованість управлінських рішень	0,58/с	0,56/с	0,55/с	0,5/с	0,51/с	0,49/с
Відповідність чинним нормативно-правовим актам	0,21/н	0,2/н	0,2/н	0,18/н	0,18/н	0,17/н
Своєчасність рішення та його адаптивність	0,41/с	0,39/с	0,36/с	0,33/с	0,37/с	0,36/с
Наукова обґрунтованість	0,15/н	0,14/н	0,13/н	0,14/н	0,13/н	0,11/н
Оптимальність рішення	0,31/н	0,32/н	0,32/н	0,32/н	0,32/н	0,32/н
Комплексність рішень	0,4/с	0,38/с	0,34/с	0,33/с	0,34/с	0,33/с
ПрАТ «ТФ «Роза»						
Цільова спрямованість управлінських рішень	0,54/с	0,55/с	0,6/с	0,6/с	0,6/с	0,62/с
Відповідність чинним нормативно-правовим актам	0,31/н	0,3/н	0,27/н	0,26/н	0,24/н	0,23/н



продовження таблиці Е.8

1	2	3	4	5	6	7
Своєчасність рішення та його адаптивність	0,41/с	0,43/с	0,44/с	0,42/с	0,41/с	0,4/с
Наукова обґрунтованість	0,15/н	0,14/н	0,13/н	0,14/н	0,15/н	0,13/н
Оптимальність рішення	0,38/с	0,39/с	0,4/с	0,4/с	0,45/с	0,44/с
Комплексність рішень	0,41/с	0,43/с	0,44/с	0,48/с	0,46/с	0,45/с
ПрАТ «Могилів-Подільський КЗ»						
Цільова спрямованість управлінських рішень	0,58/с	0,6/с	0,63/с	0,64/с	0,63/с	0,64/с
Відповідність чинним нормативно-правовим актам	0,35/с	0,38/с	0,37/с	0,38/с	0,39/с	0,39/с
Своєчасність рішення та його адаптивність	0,45/с	0,44/с	0,46/с	0,48/с	0,49/с	0,48/с
Наукова обґрунтованість	0,11/н	0,1/н	0,1/н	0,1/н	0,12/н	0,11/н
Оптимальність рішення	0,29/н	0,3/н	0,3/н	0,31/н	0,31/н	0,3/н
Комплексність рішень	0,34/с	0,35/с	0,36/с	0,36/с	0,37/с	0,36/с
ПрАТ «Етнопродукт»						
Цільова спрямованість управлінських рішень	0,54/с	0,55/с	0,58/с	0,6/с	0,59/с	0,58/с
Відповідність чинним нормативно-правовим актам	0,29/н	0,3/н	0,31/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н
Своєчасність рішення та його адаптивність	0,36/с	0,37/с	0,37/с	0,39/с	0,39/с	0,4/с
Наукова обґрунтованість	0,18/н	0,15/н	0,16/н	0,17/н	0,17/н	0,17/н
Оптимальність рішення	0,44/с	0,45/с	0,45/с	0,48/с	0,45/с	0,45/с
Комплексність рішень	0,41/с	0,4/с	0,4/с	0,43/с	0,42/с	0,41/с

Таблиця Е.9

**Результати оцінки управління безпековою діяльністю промислового підприємства за основними складовими, розраховано автором**

Складова	роки					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ПАТ «Коростенський МЗ»</b>						
Оцінка керуючої підсистеми	0,39/с	0,41/с	0,41/с	0,39/с	0,38/с	0,35/с
Оцінка керованої підсистеми	0,51/с	0,35/с	0,36/с	0,33/с	0,32/н	0,27/н
Оцінка управлінських рішень	0,34/с	0,35/с	0,34/с	0,32/н	0,32/н	0,28/н
<b>ПАТ «Бердичівський МЗ «Прогрес»</b>						
Оцінка керуючої підсистеми	0,36/с	0,36/с	0,35/с	0,35/с	0,35/с	0,35/с
Оцінка керованої підсистеми	0,43/с	0,4/с	0,35/с	0,4/с	0,45/с	0,48/с
Оцінка управлінських рішень	0,36/с	0,36/с	0,37/с	0,36/с	0,36/с	0,35/с
<b>ПрАТ «Завод «Павлоградхіммаш»</b>						
Оцінка керуючої підсистеми	0,35/с	0,34/с	0,3/н	0,28/н	0,27/н	0,27/н
Оцінка керованої підсистеми	0,35/с	0,35/с	0,38/с	0,3/н	0,23/н	0,28/н
Оцінка управлінських рішень	0,33/с	0,33/с	0,35/с	0,34/с	0,34/с	0,31/н
<b>ПАТ «Лубнифарм»</b>						
Оцінка керуючої підсистеми	0,66/в	0,68/в	0,69/в	0,7/в	0,71/в	0,73/в
Оцінка керованої підсистеми	0,65/с	0,7/в	0,75/в	0,75/в	0,78/в	0,77/в
Оцінка управлінських рішень	0,7/в	0,71/в	0,71/в	0,72/в	0,73/в	0,74/в
<b>ПрАТ «Фірма Еліпс»</b>						
Оцінка керуючої підсистеми	0,59/с	0,59/с	0,6/с	0,6/с	0,6/с	0,6/с
Оцінка керованої підсистеми	0,71/в	0,73/в	0,75/в	0,76/в	0,78/в	0,79/в
Оцінка управлінських рішень	0,54/с	0,56/с	0,56/с	0,51/с	0,46/с	0,55/с
<b>ПрАТ «Екотекстіль»</b>						
Оцінка керуючої підсистеми	0,45/с	0,45/с	0,46/с	0,48/с	0,48/с	0,48/с
Оцінка керованої підсистеми	0,56/с	0,54/с	0,53/с	0,47/с	0,47/с	0,45/с
Оцінка управлінських рішень	0,54/с	0,55/с	0,54/с	0,54/с	0,54/с	0,53/с
<b>ПАТ «МТФ «Мрія»</b>						
Оцінка керуючої підсистеми	0,33/с	0,33/с	0,32/н	0,32/н	0,32/н	0,34/с
Оцінка керованої підсистеми	0,31/н	0,28/н	0,26/н	0,25/н	0,33/с	0,27/н
Оцінка управлінських рішень	0,36/с	0,34/с	0,32/н	0,32/н	0,32/н	0,31/н
<b>ПрАТ «ТФ «Роза»</b>						
Оцінка керуючої підсистеми	0,4/с	0,41/с	0,4/с	0,4/с	0,41/с	0,42/с
Оцінка керованої підсистеми	0,32/н	0,44/с	0,46/с	0,46/с	0,43/с	0,47/с
Оцінка управлінських рішень	0,39/с	0,38/с	0,38/с	0,39/с	0,4/с	0,4/с
<b>ПрАТ «Могилів-Подільський КЗ»</b>						
Оцінка керуючої підсистеми	0,34/с	0,36/с	0,36/с	0,37/с	0,37/с	0,37/с
Оцінка керованої підсистеми	0,4/с	0,4/с	0,43/с	0,44/с	0,46/с	0,43/с
Оцінка управлінських рішень	0,37/с	0,38/с	0,4/с	0,4/с	0,4/с	0,4/с
<b>ПрАТ «Етнопродукт»</b>						
Оцінка керуючої підсистеми	0,37/с	0,38/с	0,38/с	0,38/с	0,4/с	0,4/с
Оцінка керованої підсистеми	0,39/с	0,37/с	0,45/с	0,5/с	0,52/с	0,46/с
Оцінка управлінських рішень	0,38/с	0,38/с	0,4/с	0,39/с	0,39/с	0,4/с

## Додаток Ж

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

## Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Фостяк В. І. Безпекова діяльність промислових підприємств: аналітичне підґрунтя та методичні засади реалізації. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2017. Вип. 2. С. 261–272. (0,5 др. арк.).
2. Фостяк В. І. Безпекова діяльність та безпековий потенціал підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 3. С. 114–119. (0,48 др. арк.).
3. Fostiak V. Safety potential of enterprise: essence and process of formation. *Соціально-правові студії. Науково-аналітичний журнал Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. Вип. 1. С. 141–146. (0,52 др. арк.).
4. Фостяк В. І. Методичні засади формування системи управління безпековою діяльністю підприємств. *Науково-технічний збірник «Наукові записки»*. Львів: Укр. акад. друкарства. 2018. Вип. 1 (56). С. 201–207. (0,42 др. арк.).
5. Фостяк В. І. Концепція управління безпековою діяльністю підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць Національного авіаційного університету*. 2018. Вип. 4 (66). С. 97–103. (0,47 др. арк.).
6. Fostiak V. Evaluation of the management of safety activity by industrial enterprises. *Modern Science – Moderni veda*. 2018. № 6. S. 62–69. (0,50 др. арк.).
7. Фостяк В. І. Формування механізму управління безпековою діяльністю промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>. (0,48 др. арк.).
8. Фостяк В. І., Корчинський І. О. Формування стратегії управління безпековою діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в*

*економіці: зб. наук. праць Національного авіаційного університету. 2019. Вип. 4/72. Ч. 1. С. 114–119. (0,52 др. арк.) (особистий внесок здобувача: визначено стратегію управління безпекою діяльністю підприємства (0,28 др. арк.)).*

### **Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації**

9. Фостяк В. І. Результати господарської діяльності промислових підприємств як аналітичне підґрунтя активізації їх безпекової діяльності. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні: матер. III всеукр. наук.-прак. конф. (м. Львів, 23–25 листопада 2017 р.). Львів, 2017. С. 160–163. (0,15 др. арк.).*

10. Фостяк В. І. Безпекова діяльність підприємства: теоретичний базис. *Регулювання банківської діяльності бізнесу та підприємництва: національна та міжнародна практика: матер. всеукр. наук.-прак. конф. (м. Одеса, 10 березня 2018 р.). Одеса, 2018. С. 41–44. (0,12 др. арк.).*

11. Фостяк В. І. Система управління безпекою діяльністю промислового підприємства. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: матер. V всеукр. наук.-прак. конф. (м. Львів, 17–19 травня 2018 р.). Львів, 2018. С. 57–59. (0,13 др. арк.).*

12. Фостяк В. І. Система економічної безпеки підприємства: методичні засади формування. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту: матер. IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 23 серпня 2018 р.). Запоріжжя, 2018. С. 97–100. (0,13 др. арк.).*

13. Фостяк В. І. Методичні засади оцінювання управління безпекою діяльністю промислових підприємств. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні: матер. IV всеукр. наук.-прак. конф. (м. Львів, 22–24 листопада 2018 р.). Львів, 2018. С. 367–369. (0,10 др. арк.).*

14. Фостяк В. І. Управління безпековою діяльністю підприємства: концептуальні засади. *Механізм правового регулювання правоохоронної та правозахисної діяльності в умовах формування громадянського суспільства (осінні читання):* матер. всеукр. наук. конф. (м. Львів, 23 листопада 2018 р.). Львів, 2018. С. 409–411. (0,12 др. арк.).

15. Фостяк В. І. Механізм взаємодії суб'єктів безпеки. *Економічне зростання: стратегія, напрями і пріоритети:* матер. V міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 26 січня 2019 р.). Запоріжжя, 2019. С. 111–115. (0,10 др. арк.).

16. Фостяк В. І. Стратегія управління безпековою діяльністю промислових підприємств. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення:* матер. VI всеукр. наук.-практ. конф. (м. Львів, 16–18 травня 2019 р.). Львів, 2019. С. 87–89. (0,12 др. арк.).

17. Фостяк В. І. Моделювання процесу формування безпекового потенціалу промислових підприємств. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні:* матер. V всеукр. наук.-практ. конф. (м. Львів, 27–30 листопада 2019 р.). Львів, 2019. С. 314–316. (0,10 др. арк.).

## ДОДАТОК Ж

### ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. III Всеукраїнська науково-практична конференція «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 23–25 листопада 2017 р., очна форма участі).

2. Всеукраїнська науково-практична конференція «Регулювання банківської діяльності, бізнесу та підприємництва: національна та міжнародна практика» (м. Одеса, 7 березня 2018 р., заочна форма участі).

3. V Всеукраїнська науково-практична конференція «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення» (м. Львів, 17–19 травня 2018 р., очна форма участі).

4. IV Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми економіки та менеджменту» (м. Запоріжжя, 23 серпня 2018 р., заочна форма участі).

5. Всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти «Механізм правового регулювання правоохоронної та правозахисної діяльності в умовах формування громадянського суспільства (осінні читання)» (м. Львів, 23 листопада 2018 р., очна форма участі).

6. IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 22–24 листопада 2018 р., очна форма участі).

7. V Міжнародна науково-практична конференція «Економічне зростання: стратегія, напрями і пріоритети» (м. Запоріжжя, 26 січня 2019 р., заочна форма участі).

8. V Всеукраїнська науково-практична конференція «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення» (м. Львів, 16–18 травня 2019 р., очна форма участі).

9. V Всеукраїнська науково-практична конференція «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 27–29 листопада 2019 р., очна форма участі).

## ДОДАТОК Ж



Товариство з Обмеженою Відповідальністю

“ВЕСТА ЕНЕРДЖІ”

82400, Львівська обл., м. Стрий, вул. Галицька 1/100 т. 097-155-98-99

e-mail : [office@vestaenergy.pro](mailto:office@vestaenergy.pro) web: [vestaenergy.pro](http://vestaenergy.pro) код ЄДРПОУ 40994169

ДОВІДКА №337-б від 19.12.2018р

щодо використання результатів дисертаційної роботи

Фостяка Володимира Ігоровича

**«УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ  
ПІДПРИЄМСТВ»**

Дана довідка засвідчує, що теоретико-методичні розробки дисертанта у сфері управління безпековою діяльністю підприємств застосовуються у практичній діяльності ТОВ «ВЕСТА ЕНЕРДЖІ»

Розроблений здобувачем науково-практичний підхід до оцінювання управління безпековою діяльністю промислових підприємств передбачає здійснення оцінки шляхом визначення окремих індикаторів, в подальшому, за рахунок встановленої питомої ваги кожного з них в групі, розрахувати груповий рівень, що дозволяє отримати інтегральний показник для керуючої й керованої підсистем та управлінських рішень. Апробація сформованого науково-практичного підходу дозволила виявити ряд недоліків в безпековій діяльності підприємства, що в подальшому сприяло розробленню системи заходів для їх ліквідації.

Запропоновані практичні рекомендації щодо оцінювання безпекової діяльності промислових підприємств забезпечують отримання соціально-економічного ефекту.

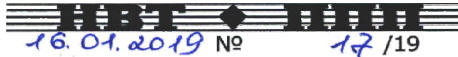
Директор



І. Якімець

## ДОДАТОК Ж

13798005

науково - виробниче  
товариство«ПОЛІГРАФІЧНІ ПЛІВКИ  
ТА ПОСЛУГИ»

На № від

## ДОВІДКА

ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
В. І. ФОСТЯКА «УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ»

Дана довідка засвідчує, що теоретико-методичні розробки дисертанта у сфері управління безпековою діяльністю підприємств застосовуються у практичній діяльності Науково-виробничого товариства «ППП» (Поліграфічні плівки та послуги).

Здійснене здобувачем моделювання визначення та протидії зовнішнім та внутрішнім загрозам в процесі управління безпековою діяльністю, що передбачає застосування функціональної моделі IDEF0, дало змогу сформувати необхідне методичне забезпечення для своєчасного виявлення, ідентифікації ключових загроз та розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень із подальшим вибором оптимального варіанту реалізації захисних заходів.

Запропоновані методичне забезпечення щодо моделювання визначення та протидії зовнішнім та внутрішнім загрозам в процесі управління безпековою діяльністю промислових підприємств забезпечують отримання соціально-економічного ефекту.

Технічний директор



Д. П. Раєвська

научно-производственное общество  
«ПОЛИГРАФИЧЕСКИЕ ПЛЕНКИ И УСЛУГИ»  
НПО «ППП»

Україна, м. Львів,  
вул. Зелена, 147;  
для листів: 79035, м. Львів,  
а/с 7925

Украина, г. Львов,  
ул. Зеленая, 147;  
для писем: 79035, г. Львов,  
а/я 7925

scientific & industrial company  
POLYGRAPHICAL FILMS & SERVICES  
«PFS» Co. Ltd

147, Zelena Str.  
Lviv, Ukraine;  
for post: p.o.b. 7925,  
79035, Lviv, Ukraine

дирекція/administration – тел. (0322) 40-4755  
секретар/secretary - тел./факс-tel./fax: (0322) 70-0049, 70-0068, 70-9018  
факс-fax: (0322) 40-4765, E-mail: pfs-lviv@pfs.com.ua



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Перший проректор  
Львівського державного університету  
внутрішніх справ  
кандидат юридичних наук, доцент  
полковник поліції

**Т. І. Созанський**

2019

**АКТ**

“ 13 ” 06 2019

м. Львів

№ 35

Про впровадження результатів дисертації Фостяка Володимира Ігоровича «Управління безпековою діяльністю промислових підприємств» в освітній процес ЛьВДУВС

Уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження позитивного досвіду роботи у складі:

- начальника відділу організації наукової роботи кандидата юридичних наук майора поліції Павлик Л.В.;
- начальника навчально-методичного відділу кандидата юридичних наук доцента полковника поліції Строщко Р.С.;
- декана факультету управління та економічної безпеки доктора економічних наук, доцента Ревак І.О.;
- завідувача кафедри економіки та економічної безпеки факультету управління та економічної безпеки доктора економічних наук, професора Пушака Я.Я.

Комісія відповідно до наказу по університету від 24 вересня 2012 року № 431 розглянула матеріали дисертації Фостяка В.І. «Управління безпековою діяльністю промислових підприємств» поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності.

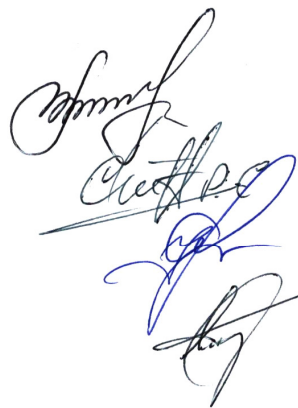
Зокрема, проаналізовано праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Фостяк В. І. Безпекова діяльність промислових підприємств: аналітичне підґрунтя та методичні засади реалізації // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2017. Вип. 2. С. 261–272.

2. Фостяк В. І. Безпекова діяльність та безпековий потенціал підприємства // Формування ринкових відносин. 2018. №3. С. 114–119.
3. Fostiak V. Safety potential of enterprise: essence and process of formation // Соціально-правові студії: науково-аналітичний журнал Львівського державного університету внутрішніх справ. 2018. Вип. 1. С. 141–146.
4. Фостяк В. І. Методичні засади формування системи управління безпековою діяльністю підприємств // Наукові записки. Вісник Української академії друкарства. 2018. Вип. 1 (56). С. 201–207.
5. Фостяк В. І. Концепція управління безпековою діяльністю підприємств // Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 4 (66). С. 97–103.
6. Fostiak V. Evaluation of the management of safety activity by industrial enterprises // Modern Science – Moderni veda. 2018. № 6. S. 62–69.
7. Фостяк В. І. Формування механізму управління безпековою діяльністю промислових підприємств // Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

На основі проведеного аналізу комісія зробила висновок, що опубліковані праці Фостяка В.І. містять науково обґрунтовані теоретичні положення і практичні рекомендації щодо управління безпековою діяльністю промислових підприємств. Зазначені матеріали використовуються в освітньому процесі Львівського державного університету внутрішніх справ, зокрема при проведенні лекційних та семінарських занять з навчальних дисциплін: «Основи економічної безпеки», «Економічна безпека держави та суб'єктів господарювання», «Детективна діяльність у сфері економічної безпеки».

**Члени комісії:**



**Л.В. Павлик**

**Р.Є. Строцький**

**І.О. Ревак**

**Я.Я. Пушак**