

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

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ІЛЬКІВ ЮЛІЯ ІГОРІВНА**

УДК 658.14:65.012.8

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

\_\_\_\_\_ Ю.І. Ільків  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник  
Копитко Марта Іванівна,  
доктор економічних наук, професор

Львів – 2021

## АНОТАЦІЯ

*Льків Ю.І.* Формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2021.

Дисертаційна робота присвячена вирішенню наукового завдання, в основі якого є теоретичне обґрунтування та розроблення науково-прикладних засад формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства.

У першому розділі «Теоретичні підходи до управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства» розглянуто сутність, зміст і структура механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства, теоретичні основи безпекової діяльності в умовах нестабільності середовища їх функціонування та концептуальні засади управління такими підприємствами.

Визначено логічний взаємозв'язок між базовими поняттями дослідження: «інновації», «інноваційна діяльність», «інноваційна активність підприємства», «інноваційний потенціал», «безпекова діяльність», що дозволило уточнити сутність поняття «механізм управління безпековою діяльністю підприємства» та визначити місце такого механізму в системі управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств.

Ідентифіковано основні чинники, що впливають на інноваційну активність підприємств: інноваційна сприйнятливість, інноваційна компетентність, забезпеченість ресурсами, якість організації та спілкування. Обґрунтовано доцільність зосередження уваги на управлінні знаннями для підвищення рівня інноваційної активності підприємств.

У результаті проведеного теоретико-методичного дослідження

встановлено, що, з метою зниження рівня впливу загроз на діяльність підприємства, необхідно здійснювати цілеспрямований управлінський вплив і використовувати відповідні технології управління як способу виконання робіт, що характеризуються інструментами впливу на об'єкт, певною послідовністю дій та наслідків, регулярністю перевірки якості виконуваної роботи. Сформовано, що головною метою функціонування системи економічної безпеки інноваційно-активних підприємств є забезпечення максимально можливої поточної ефективної діяльності та формування можливості втримання (покращання) досягнутих показників у майбутньому шляхом своєчасного попередження, виявлення, мінімізації та запобігання внутрішнім і зовнішнім викликам, загрозам, ризикам та небезпекам шляхом створення умов для реалізації комплексу заходів безпекової діяльності, в основі якої є здійснення таких робіт: діагностичні, аналітичні, запобіжні, протидійні, координаційні, інтеграційні, гармонізаційні.

Удосконалено науковий підхід до формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на базових принципах забезпечення безпеки підприємства як відкритої соціально-економічної системи та реалізації функцій менеджменту, передбачає застосування організаційно-розпорядчих, соціально-психологічних та економічних методів, уточнення завдань суб'єктів безпеки та формування ресурсного забезпечення, що спрямовано на стабілізацію процесу функціонування підприємства, підвищення гнучкості, адаптивності і стійкості до змін зовнішнього середовища та покращення контролю за внутрішньогосподарськими процесами.

У другому розділі «Діагностика процесу управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства» проведено аналіз стану інноваційної активності підприємств в Україні, досліджено економічні процеси і явища, що дестабілізують процес управління безпековою діяльністю. Здійснено оцінювання рівня економічної безпеки інноваційно-активних підприємств.

Визначено, що позиції України у міжнародних рейтингах щодо інноваційної діяльності є достатньо низькими, а рівень інноваційної активності промислових підприємств зазнає суттєвого впливу фінансової кризи, макроекономічної дестабілізації, дефіциту обсягів фінансування, відсутності висококваліфікованої робочої сили та пандемії коронавірусної інфекції COVID-19.

Встановлено за результатами проведеного аналізу, що управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, на сучасному етапі, зазнає суттєвого впливу дестабілізуючих факторів, економічних процесів та явищ. Зокрема, серед основних зовнішніх чинників негативного впливу виділяється рівень фінансування інноваційної діяльності, рівень витрат на нововведення та рівень залучення зовнішніх інвестицій на розвиток інноваційної сфери. Доведено, що важливого значення набуває оперативність процесу вчасного виявлення й нейтралізації дестабілізуючих факторів.

Здійснено розрахунки рівня економічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств. В результаті було встановлено незадовільні значення рівня економічної безпеки досліджуваних підприємств та критичний рівень їх науково-технологічної безпеки, що зумовлено суттєвим скороченням частки нових видів продукції через зниження обсягів фінансування інноваційної діяльності та зниження рівня інвестиційної привабливості.

Запропоновано проведення оцінки рівня економічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств на основі використання моделі Солоу, відповідно до якої рівень економічної безпеки підприємства розглядається як єдине ціле без структурних елементів економічне явище, а зміцнення рівня економічної безпеки залежить від капіталу підприємства, робочої сили, продуктивності праці, природних ресурсів та інноваційної активності. В результаті, запропоновано підхід до оцінювання економічної безпеки інноваційно-активних підприємств, що, відрізняється від відомих врахуванням рівня сукупності показників для якісної та кількісної характеристики фінансової, зовнішньоекономічної, інвестиційної, науково-технічної,

виробничої та макроекономічної складових, що є основою розрахунку інтегрального показника, рівень і динаміка якого є підставою для удосконалення управління безпековою діяльністю підприємства. Доведено, що підвищення рівня інноваційної активності підприємства сприяє зміцненню його економічної безпеки та конкурентоспроможності.

У третьому розділі «Науково-практичні підходи до формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства» проведено моделювання процесу формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства, визначено ресурсне забезпечення управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств.

У результаті проведеного дослідження, удосконалено теоретично-методичні положення управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, що відрізняються від існуючих застосуванням Agile-технології, в основі якої лежить формування у співробітників спеціалізованих підрозділів необхідних знань, вмінь та навичок, що забезпечує збільшення гнучкості управління безпековою діяльністю та посилює здатність оперативно реагувати на зміну впливу внутрішніх та зовнішніх загроз для формування безпечних умов стійкого розвитку й ефективного функціонування підприємства. Визначено, що основою ефективності Agile-менеджменту є розвиток Soft Skills у працівників, що дозволяє визначити пріоритетним інноваційний та інтелектуальний потенціал працівників. З цією метою запропоновано у практиці вітчизняних інноваційно-активних підприємств використовувати досвід іноземних компаній у сфері підвищення рівня добробуту працівників (well-being) та розвитку навичок Ownership. Охарактеризовано структуру процесу формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств з врахуванням особливостей Agile-менеджменту.

Сформовано ієрархію блоків функціональної моделі IDEF0 механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств.

Запропоновано декомпозиції першого та другого рівнів контекстної діаграми моделі IDEF0 формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. Визначено, що процес формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств є ітеративним та характеризується високим рівнем гнучкості та змінності під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, що зумовлює постійне проведення оцінки результатів. Завдяки, представленій послідовності дій щодо формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, можна підвищити оперативність дій суб'єктів безпеки, щодо корегування та удосконалення системи управління безпековою діяльністю.

Доведено важливість ресурсного забезпечення управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. Встановлено, що ефективність фінансово-економічної діяльності інноваційно-активного підприємства залежить, в першу чергу, від певної сукупності ресурсів, якими володіє дане підприємство. Ресурси завжди обмежені, тому кожне інноваційно-активне підприємство має визначити, досягнення яких цілей забезпечить найбільшу продуктивність використання цих ресурсів. За результатами проведеного аналізу, визначено основні ресурси, необхідні для здійснення управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, а саме: фінансові, трудові, матеріальні та інформаційні ресурси.

Розроблено характеристико-змістовну матрицю за кожним типом управління безпековою діяльністю. Представлено модель вибору типу управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств України з врахуванням ресурсних можливостей.

**Ключові слова:** безпека, економічна безпека, безпекова діяльність, інноваційно-активні підприємства, інноваційна активність, механізм управління безпековою діяльністю, ресурсне забезпечення.

## ANNOTATION

*Ilkiv Yu.* Formation of the mechanism for managing the safety activity of a innovatively active enterprise. – Qualifications scientific work as a manuscript.

This 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, 2021.

The dissertation is devoted to solving a scientific problem, which is based on the theoretical substantiated on a development of scientific and applied foundations for the formation of the mechanism for managing the safety activity of innovatively active enterprises.

The first chapter, "Theoretical Approaches to the Management of Safety Activity by Innovatively Active Enterprises", examines the essence, content and structure of the mechanism for managing the safety activity of innovatively active enterprises, the theoretical foundations of the safety of activities in an unstable environment of their functioning and the conceptual foundations of their management.

The logical relationship between the basic concepts of the research was determined: "innovation", "innovative activity", "innovative activity of the enterprise", "innovative potential", "safety activity", which made it possible to clarify the essence of the concept "mechanism for managing the safety activity of the enterprise" and determine the place such a mechanism in the safety activity management system for the activities of innovatively active enterprises.

The main factors influencing the innovative activity of enterprises are identified: innovative susceptibility, innovative competence, resource availability, quality of organization and communication. The expediency of focusing on knowledge management for the innovative activity of enterprises has been substantiated.

As a result of the theoretical and methodological study, it was established that, in order to reduce the level of influence of threats on the activities of the enterprise, it is necessary to carry out a targeted control action and use the appropriate management technologies as a way of performing work characterized by tools for influencing the

object, a certain sequence of actions and consequences, and the regularity of checks. the quality of the work performed. It was formed that the main goal of the functioning of the economic security system of innovatively active enterprises is to ensure the maximum possible current effective activity and the formation of the possibility of retaining (improving) the achieved indicators in the future by timely warning, identifying, minimizing and preventing internal and external challenges, threats, risks and dangers by creation of conditions for the implementation of a set of security measures, which is based on the implementation of such works: diagnostic, analytical, countermeasures, coordination, integration, harmonization.

The scientific approach to the formation of a mechanism for managing the safety activity of innovatively active enterprises has been improved, which, in contrast to the existing ones, is based on the basic principles of ensuring the security of an enterprise as an open socio-economic system and the implementation of management functions, provides for the use of organizational and administrative, socio-psychological and economic methods, clarification of the tasks of security subjects and the formation of resource provision, are aimed at stabilizing the process of enterprise functioning, increasing flexibility, adaptability and resilience to changes in the external environment and improving control over on-farm processes.

In the second chapter "Diagnostics of the process of managing the safety activity of innovatively active enterprises", the analysis of the state of innovative activity of enterprises in Ukraine is carried out, the economic processes and phenomena that destabilize the process of managing the safety activity are investigated. The assessment of the level of economic security of innovatively active enterprises has been carried out.

It was determined that Ukraine's positions in international ratings on innovation activity are quite low, and the level of innovative activity of industrial enterprises is significantly affected by the financial crisis, macroeconomic destabilization, a lack of funding, a lack of a highly qualified workforce and a pandemic of coronavirus infection COVID-19.

It has been established based on the results of the analysis that the management



of the safety activity of innovatively active enterprises at the present stage is significantly influenced by destabilizing factors, economic processes and phenomena. In particular, among the main external factors of negative impact, the level of financing of innovative activities, the level of costs for innovations and the level of attracting external investments for the development of the innovation sphere stand out. It is proved that the efficiency of the process of timely identification and neutralization of destabilizing factors is of great importance.

Calculations of the level of economic security of innovative-active industrial enterprises have been carried out. As a result, unsatisfactory values of the level of economic security of the studied enterprises and the critical level of their scientific and technological security were established, which is due to a significant reduction in the share of new types of products due to a decrease in the volume of financing for innovative activities and a decrease in the level of investment attractiveness.

It is proposed to assess the level of economic security of innovatively active industrial enterprises based on the use of the Solow model, according to which the level of economic security of an enterprise is considered as a whole without structural elements, an economic phenomenon, and the strengthening of the level of economic security depends on the capital of the enterprise, labor force, labor productivity, natural resources and innovation activity. As a result, the proposed approach to assessing the economic security of innovatively active enterprises differs from those known taking into account the level of the aggregate of indicators for the qualitative and quantitative characteristics of the financial, foreign economic, investment, scientific and technical, production and macroeconomic components, is the basis for calculating the integral indicator, the level and dynamics which is the basis for improving the management of safety activity of the enterprise. It is proved that the increase in the level of innovative activity of the enterprise contributes to the strengthening of economic security and competitiveness.

In the third section "Scientific and practical approaches to the formation of a mechanism for managing safety activity of innovatively active enterprises", the process of forming the mechanism for managing the safety activity of innovatively

active enterprises is modeled, resource support for managing the safety activity of innovatively active enterprises is determined.

As a result of the study, the theoretical and methodological provisions for the management of the safety activity of innovatively active enterprises have been improved, which differ from the existing ones by the use of Agile technology, which is based on the formation of the necessary knowledge, skills and abilities among the employees of specialized departments, provides an increase in the flexibility of management of the safety activity and enhances the ability to quickly respond to changes in the influence of internal and external threats to create a safe environment for sustainable development and effective functioning of the enterprise. It has been determined that the basis for the effectiveness of Agile management is the development of Soft Skills among employees, which makes it possible to prioritize the innovative and intellectual potential of employees. For this purpose, it is proposed to use the experience of foreign companies in the field of improving the well-being of employees and developing Ownership skills in the practice of domestic innovatively active enterprises. The structure of the process of forming the mechanism for managing the safety activity of the activities of innovatively active enterprises, taking into account the peculiarities of Agile-management, is characterized.

A hierarchy of blocks of the IDEF0 functional model of the mechanism for managing the safety activity of innovatively active enterprises has been formed. The decomposition of the first and second levels of the context diagram of the IDEF0 model of the formation of the mechanism for managing the safety activity of innovatively active enterprises is proposed. It has been determined that the process of forming the mechanism for managing the safety activity of innovatively active enterprises is iterative and is characterized by a high level of flexibility and variability under the influence of external and internal factors, which determines the constant assessment of results. Thanks to the presented sequence of actions for the formation of the mechanism for managing the safety activity of innovatively active enterprises, it is possible to increase the efficiency of actions of security subjects, to adjust and improve the safety activity management system.

The importance of resource support for the management of safety activity of innovatively active enterprises has been proved. It has been established that the efficiency of the financial and economic activity of an innovatively active enterprise depends, first of all, on a certain set of resources at the disposal of this enterprise. Resources are always limited, so each innovatively active enterprise must determine which goals will ensure the most productive use of these resources. Based on the results of the analysis, the main resources necessary for the implementation of safety activity management by the activities of innovatively active enterprises have been identified, namely: financial, labor, material and information resources.

A characteristic-meaningful matrix has been developed with each type of safety policy management activity. A model for choosing the type of safety activity management by the activities of innovatively active enterprises in Ukraine is presented, taking into account resource opportunities.

**Keywords:** security, economic security, safety activity, innovative-active enterprises, innovative activity, mechanism for managing safety activity, resource provision.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Монографії

1. Копитко М.І., Живко З.Б., Ільків Ю.І. Характеристика банківського сектору України з позиції впливу на рівень національної безпеки. *Сталий розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2018*: колективна монографія. Київ: Національний технічний університет України – Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського, 2018. 668 с. С. 107-116. (0,625 др. арк.) (особистий внесок здобувача: визначено особливості та умови виникнення загроз внаслідок взаємодії банківського сектору та підприємств (0,25 др. арк.))

2. Копитко М., Podra O., Ilkiv Yu. The concepts of the mechanism for ensuring economic security of innovation-active enterprises. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects. ISSUE 2*: Monograph. Prague: Nemoros s.r.o., 2020. PP. 169-174. (0,375 др. арк.) (особистий внесок здобувача: обґрунтовано специфіку функціонування механізму забезпечення економічної безпеки інноваційно-активних підприємств (0,15 др. арк.))

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

3. Копитко М.І., Керницький І.С., Ільків Ю.І. Аналіз функціонування закладів вищої освіти з позиції впливу на національну безпеку України. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2019. Вип. 55. С. 201-209. (0,56 др. арк.) (особистий внесок здобувача: доведено вплив закладів вищої освіти на діяльність підприємств та рівня їх економічної безпеки (0,25 др. арк.))

4. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Механізм управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства: сутність і структура. *Соціально-правові студії*, 2020. Випуск 2 (8). С. 119-129. (0,69 др. арк.) (особистий внесок здобувача: обґрунтовано теоретичну сутність та специфіку механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства (0,5 др. арк.))

5. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. *Соціально-правові студії*, 2020. Випуск 3 (9). С. 162-172. (0,69 др. арк.) *(особистий внесок здобувача: визначено основи, які є базовими при здійсненні управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств (0,45 др. арк.))*

6. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Основи безпекової діяльності підприємства: теоретичний аспект. Вчені записки Університету "КРОК", 2020. №4 (60). С. 75-81. (0,44 др. арк.) *(особистий внесок здобувача: проаналізовано теоретичні підходи до розуміння сутності безпекової діяльності підприємства (0,25 др. арк.))*

#### **Статті в іноземних виданнях,**

#### **які входять до міжнародних наукометричних баз**

7. Ilkiv Yu. Risk management and compliance control at enterprises: theoretical basis. *Economics, Finance And Management Review*, 2020. Issue 4. Tallinn, Estionia, 2020. Pp. 71-77. URL: <https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/107> (0,44 др. арк.)

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

8. Ільків Ю.І. Бізнес-планування в менеджерській діяльності. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: філософія та тактика*: матеріали міжвузівської студентської науково-практичної конференції (м. Львів, 13 травня 2016 р.). Л.: Ліга-Прес, 2016. С. 75-77. (0,19 др. арк.)

9. Верескля М.Р., Ільків Ю.І. Переваги використання логістичного аутсорсингу в забезпеченні фінансової складової економічної безпеки підприємства. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні*: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 23-25 листопада 2016 р.). Львів: Українська академія друкарства, 2016. С. 66-68. (0,19 др. арк.) *(особистий внесок здобувача: обґрунтовано можливість використання логістичного аутсорсингу у процесі мінімізації впливу негативних факторів на рівень економічної безпеки підприємств (0,1 др. арк.))*

10. Верескля М.Р., Ільків Ю.І. Вплив аутсорсингу на формування кадрової стратегії підприємства. *Сучасні наукові погляди на вдосконалення економіки: перспективи та розвиток*: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 9-10 грудня 2016 р.). У 2-х. частинах. К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2016. Ч.1. С. 62-64. (0,19 др. арк.) (*особистий внесок здобувача: визначено основи стратегії управління кадрами на підприємстві (0,1 др. арк.)*)

11. Ільків Ю.І. Механізм реалізації методів системи розробки і прийняття управлінських рішень. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: філософія та тактика*: матеріали міжвузівської студентської науково-практичної конференції (м. Львів, 23 березня 2017 р.) / за заг. ред. Я.Я. Пушака. Л.: Ліга-Прес, 2017. С. 157-159. (0,125 др. арк.)

12. Ільків Ю.І. Корпоративне управління у процесі забезпечення економічної безпеки товариств. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи*: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 19 квітня 2018 р.). Л.: Ліга-Прес, 2018. С. 153-156. (0,25 др. арк.)

13. Ілків Ю., Копитко М. Concepts of security activities of the enterprise. *Economics, finance and law: modern state and prospects of the development*: Abstracts of the 1st International scientific and practical conference (Athens, Greece, 4-5.11.2019). ISGT Publishing House, 2019. Pp. 9-12. (0,25 др. арк.) (*особистий внесок здобувача: сформовано перелік дестабілізуючих факторів впливу на рівень економічної безпеки підприємств (0,15 др. арк.)*)

14. Копитко М.І., Левків Г.Я., Ільків Ю.І. Управління знаннями як складова процесу забезпечення економічної безпеки підприємств. *NEW ECONOMICS*: матеріали Міжнародного наукового форуму «NEW ECONOMICS-2019» (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.): в 2-х томах. Київ: НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2019. Т.2. 302 с. С. 122-127. (0,375 др. арк.) (*особистий внесок здобувача: визначено знання працівників як фактор впливу на рівень кадрової безпеки підприємств (0,25 др. арк.)*)

15. Ільків Ю.І. Поняття інноваційного підприємства: теоретичний аспект. *Механізм функціонування громадянського суспільства: збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти* (м. Львів, 22 листопада 2019 року). Львів: ЛьвДУВС, 2019. 476 с. С. 137-139. (0,19 др. арк.)

16. Podra O., Korytko M., Ilkiv Yu. Features of legislative provision of human capital formation and development in Ukraine. *Scientific achievements of modern society: Abstracts of the IV International scientific and practical conference* (Liverpool, United Kingdom, 4-6.12.2019). Cognum Publishing House, 2019. Pp. 49-52. (0,25 др. арк.) *(особистий внесок здобувача: аналіз кількісних показників кадрового потенціалу в Україні (0,15 др. арк.))*

17. Ільків Ю.І. Основи процесу формування економічного механізму. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених* (м. Львів, 19 березня 2020 р.). Львів: Ліга-Прес, 2020. 143 с. С. 69-70. (0,125 др. арк.)

18. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Дослідження теоретичних основ розуміння сутності поняття «механізм». *Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності: збірник тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Львів, 10 квітня 2020 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2020. 196 с. С. 88-92. (0,31 др. арк.) *(особистий внесок здобувача: проаналізовано основи міждисциплінарного розуміння поняття «механізм» (0,25 др. арк.))*

19. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Система економічної безпеки інноваційно-активних підприємств: теоретичний та прикладний аспект функціонування. *Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти: Матеріали науково-практичної інтернет-конференції* (м. Львів, 12 травня 2020 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2020. 264 с. С. 117-122. (0,25 др. арк.) *(особистий внесок здобувача: визначено складові системи економічної безпеки інноваційно-активних підприємств (0,15 др. арк.))*

20. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Особливості процесу управління інноваційно-активними підприємствами з врахуванням аспектів безпекової діяльності. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення*: Мат. V Всеукраїн. наук.-практ. конф. (м. Львів, 20–22 травня 2020 р.). Львів: Укр. акад. друкарства, 2020. 96 с. С. 37-39. (0,19 др. арк.) (особистий внесок здобувача: обґрунтовано місце безпекової діяльності у процесі управління на підприємствах (0,1 др. арк.))

21. Копитко М., Ільків Ю. Organizational support of information security at the enterprise. *International conference on economics, accounting and finance: Book of Abstract* (Prague, Czech Republic, June 02-04, 2020). ICEAF, 2020. P.23. (0,06 др. арк.) (особистий внесок здобувача: визначено фактори впливу на рівень інформаційної безпеки підприємств (0,04 др. арк.))

22. Ільків Ю.І. Особливості використання Agile-менеджменту інноваційно-активними підприємствами. *Механізм функціонування громадянського суспільства*: збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 20 листопада 2020 року). Львів: ЛьвДУВС, 2020. С. 136-139. (0,25 др. арк.)

23. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Особливості співпраці між університетами та бізнесом. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти*: друга міжнародна конференція (м. Київ, 20-21 листопада 2020 року). Київ: КРОК, 2020. URL: <http://conf.krok.edu.ua/index.php/SRE/IC2020/paper/view/65> (0,06 др. арк.) (особистий внесок здобувача: пояснено особливості взаємодії університетів та підприємств з метою активізації інноваційної діяльності (0,03 др. арк.))

24. Ільків Ю.І. Формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. *Економіка, управління, фінанси: національні особливості та світові тенденції*: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 16 січня 2021 р.). К.: ГО «Київський економічний науковий центр», 2021. 132 с. С. 53-57. (0,3 др. арк.)



25. Ilkiv Yu. Innovations as a factor of strengthening economic security of the enterprise. *Priority directions of science and technology development: The 5th International scientific and practical conference* (Kyiv, January 24-26, 2021). SPC - Sciconf.com.ua, 2021. 1798 p. PP. 1327-1329. (0,19 др. арк.)

## ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА	28
1.1. Концептуальні засади управління інноваційно-активним підприємством: безпековий аспект	28
1.2. Теоретичні основи безпекової діяльності в умовах нестабільності середовища функціонування інноваційно-активного підприємства	49
1.3. Науково-теоретичні підходи до змісту та структури механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства	66
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	87
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА	90
2.1. Аналіз стану інноваційної активності підприємств в Україні	90
2.2. Оцінювання та визначення основних загроз діяльності інноваційно-активного підприємства	108
2.3. Оцінка стану економічної безпеки інноваційно-активних підприємств	120
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	141
РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА	143
3.1. Особливості використання <i>Agile</i> -технологій у процесі формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства	143
3.2. Моделювання процесу формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства	162
3.3. Ресурсне забезпечення управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства	177
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	194
ВИСНОВКИ	197
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	201
ДОДАТКИ	224

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Основним фактором розвитку підприємств на межі п'ятого та шостого технологічних укладів стає вміння у забезпеченні гнучкості виробничо-управлінського процесу та взаємозв'язку між якістю продукції, розвитком технологій та активної інноваційної діяльності. Досліджуючи економічні процеси у глобальному масштабі, можна стверджувати, що у світовій економіці щораз більше загострюється необхідність швидкого розроблення і застосування нових управлінських практик та технологічних ідей для підтримання стабільного рівня конкурентоспроможності. Саме це обумовлює доцільність здійснення інноваційної діяльності.

Для здійснення інноваційної діяльності підприємствам необхідно прикласти чимало зусиль, адже це вимагає не лише підбору високопрофесійного персоналу, але й зміни звичного роботи та розвитку вміння адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища і впливу ряду додаткових дестабілізуючих факторів з метою мінімізації втрат.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки виникає також необхідність мінімізації рівня невизначеності у здійсненні господарської діяльності інноваційно-активними підприємствами і забезпечення реалізації стратегічних цілей та напрямів розвитку. Наявні підходи і методи забезпечення економічної безпеки дають можливість кожному суб'єкту господарської діяльності сформулювати власну унікальну систему безпекової діяльності, враховуючи наявні ресурси, чинники оточуючого середовища та стратегічні пріоритети розвитку. Ключове місце в системі економічної безпеки інноваційно-активних підприємства займає механізм безпекової діяльності, який включає індивідуальну для кожного суб'єкта господарювання сукупність цілей, завдань, методів, заходів, інструментів, реалізація яких дозволяє досягнути цільового рівня економічної безпеки, мінімізувати рівень невизначеності та дію дестабілізуючих чинників у процесі здійснення

інноваційної діяльності, а також забезпечити реалізацію стратегічних, тактичних і оперативних цілей господарської діяльності. Тому проблема формування механізму управління безпековою діяльністю є актуальною і вимагає ґрунтовного наукового дослідження.

Дослідженню особливостей управління інноваційною діяльністю підприємств присвячено ряд наукових праць вітчизняних науковців, зокрема, це питання висвітлювали у своїх публікаціях такі вчені як Волков О. І., Денисенко М. П., Заблоцький Б. Ф., Захарченко В. І., Ілляшенко С. М., Йохна М. А., Копитко М. І., Краснокутська Н. В., Кублікова Т. Б., Кузьмін О. Є., Микитюк П. П., Михайлова Л. І., Перерва П. Г., Петрова Н. Б., Рудь Н. Т., Скібіцький О. М., Смірнова К. В., Стадник В. В., Федулова Л. І., Чухай Н. І. та ін.

Теоретично-методологічні засади проблематики забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання виступали предметом наукових досліджень таких науковців як Алькема В. Г., Аніловська Г. Я., Бабець І. Г., Берлач А. І., Белоусова І. А., Васильців Т. Г., Донець Л. І., Живко З. Б., Зачосова Н. В., Зубок М. І., Іванюта Т. М., Казаченко Г. В., Копитко М. І., Ляшенко О. М., Мартинюк В. П., Мельник С. І., Мігус І. П., Момот Т. В., Отенко І. П., Панченко В. А., Погорєлов Ю. С., Россошанська О. В., Рудніченко Є. М., Терехов В. І., Філіппова С. В., Франчук В. І., Шемаєва Л. Г., Штангрет А. М., Юрків Н. Я. та ін.

Незважаючи на наявні ґрунтовні науково-методологічні дослідження, доцільно зауважити, що потребує подальшого вдосконалення вирішення задач щодо вдосконалення процесу оцінювання рівня економічної безпеки інноваційно-активних підприємств та розроблення алгоритму формування механізму управління їх безпековою діяльністю.

*Наукове завдання роботи* полягає в дослідженні теоретичних засад та розроблення науково-прикладних підходів до формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконувалась у відповідності до плану наукових досліджень *Львівського державного університету внутрішніх справ*: «Економічна безпека держави та суб'єктів господарської діяльності: стан та проблеми забезпечення» (номер державної реєстрації 0118U003839, 2018–2021 рр.), де запропоновано науково-методичний підхід до використання *Agile*-технологій у процесі формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств та удосконалено методики оцінювання рівня економічної безпеки інноваційно-активних підприємств як основи управління безпековою діяльністю; *Полтавської державної аграрної академії* «Управління національною безпекою в умовах глобалізаційних викликів: макро-, мікро-, регіональний та галузевий рівні» (номер державної реєстрації 0118U005209, 2018–2023 рр.), де були обґрунтовані причини високого рівня впливу дестабілізуючих чинників на діяльність інноваційно-активних підприємств; *Інституту модернізації змісту освіти Міністерства освіти і науки України* «Макроекономічне планування та управління системою вищої освіти України: філософія і методологія» (номер державної реєстрації 0117U002531, 2018–2023 рр.), де визначено особливості співпраці інноваційно-активних підприємств із закладами вищої освіти у сфері формування та підтримання інноваційного потенціалу як складової стабільного рівня економічної безпеки; *Вищої школи менеджменту інформаційних систем ISMA* (м. Рига, Латвія) «Infocommunication aspects of economic security» (Protocol 1-20 of February 04. 2020), в якій удосконалено механізм управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств з врахуванням організаційних змін та забезпечення захисту інформації.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження виступає розроблення теоретичних та прикладних засад формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств.

Досягнення поставленої в дисертації мети обумовило визначення та вирішення таких завдань:

- розробити науковий підхід до формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств;
- обґрунтувати теоретичні основи формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства;
- запропонувати науково-практичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки інноваційно-активних підприємств;
- обґрунтувати теоретично-методичні положення до використання *Agile*-технологій у процесі управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств
- розробити методичні засади моделювання процесу формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств;
- сформувати теоретично-методичний базис щодо вибору типу управління та стратегії управління персоналом як об'єктом безпеки.

*Об'єкт дослідження* – процес формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств.

*Предмет дослідження* – теоретично-методичні та практичні рекомендації щодо удосконалення процесу управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств.

**Методи дослідження.** Основою методології дисертаційної роботи є системний підхід з використанням таких наукових методів як: *порівняння і систематизація* – для дослідження теоретичних особливостей управління безпековою діяльністю; *індукція та дедукція* – для дослідження показників інноваційної активності промислових підприємств України; *аналіз і синтез* – для визначення факторів впливу різних чинників на зниження рівня інноваційної активності підприємств; *метод експертних досліджень* – для обґрунтування можливості використанні моделі Солоу у процесі оцінювання рівня економічної безпеки інноваційно-активних підприємств; *функціонально-системний аналіз* – для систематизації підходів під час оцінювання рівня економічної безпеки інноваційно-активних підприємств; *нелінійне програмування* – для визначення залежностей і взаємозв'язків між показниками

інноваційної діяльності та економічної безпеки підприємств; *прогнозування* – для визначення тенденцій і перспектив розвитку інноваційної сфери; *багатофакторний регресійний аналіз та векторна авторегресія* – для виявлення основних чинників впливу на рівень інноваційного розвитку та економічної безпеки промислових підприємств; *анкетування* – для визначення притаманних керівникам якостей *Soft Skills*; *експертний аналіз* – для визначення рівня ресурсного забезпечення, необхідного для вибору раціональних типів управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств; *моделювання* – для відображення процесу формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у вишенні конкретних задач формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства. Наукову новизну дисертаційної роботи визначає ряд найвагоміших результатів дослідження:

*удосконалено:*

- науковий підхід до формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на базових принципах забезпечення безпеки підприємства як відкритої соціально-економічної системи і реалізації функцій менеджменту, передбачає застосування організаційно-розпорядчих, соціально-психологічних та економічних методів, уточнення завдань суб'єктів безпеки і формування ресурсного забезпечення, що спрямовано на стабілізацію процесу функціонування підприємства, підвищення гнучкості, адаптивності і стійкості до змін зовнішнього середовища та покращення контролю за внутрішньогосподарськими процесами;

- теоретично-методичні положення управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, що відрізняються від існуючих застосуванням *Agile*-технології, в основі якої лежить формування у співробітників спеціалізованих підрозділів необхідних знань, вмінь і навичок, що забезпечує збільшення гнучкості управління безпековою діяльністю та

посилює здатність оперативно реагувати на зміну впливу внутрішніх і зовнішніх загроз для формування безпечних умов стійкого розвитку й ефективного функціонування підприємства;

- методичні засади формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, що вирізняються застосуванням методу функціонального моделювання IDEF0, який забезпечує високу результативність у реалізації усіх підготовчих етапів (визначення мети, цілей, об'єктів безпеки, оцінювання рівня економічної безпеки та ресурсного забезпечення), що дозволяє створити механізм, який у поєднанні з адаптацією до умов фінансово-господарської діяльності певного підприємства здатний забезпечити цілеспрямоване управління безпековою діяльністю;

- теоретично-методичне підґрунтя управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, що, у порівнянні з традиційними способами управління, враховує ресурсні можливості для визначення типу управління (підтримуюче, стабілізуюче, критичне), яке може розглядатися як основа вибору стратегії управління персоналом як об'єктом безпеки, що забезпечує найефективніше використання ресурсів та підтримання інноваційної активності підприємств;

*набули подальшого розвитку:*

- теоретичні основи формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства, які, на відміну від існуючих, ґрунтуються на використанні діалектичного підходу до встановлення логічних взаємозв'язків між базовими поняттями дослідження: «інновації», «інноваційна діяльність», «інноваційна активність підприємства», «інноваційний потенціал», «безпекова діяльність», що дозволило уточнити сутність поняття «механізм управління безпековою діяльністю підприємства» і визначити місце такого механізму в системі управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств;

- науково-практичний підхід до оцінювання економічної безпеки інноваційно-активних підприємств, що відрізняється від відомих врахуванням



рівня сукупності показників для якісної та кількісної характеристики фінансової, зовнішньоекономічної, інвестиційної, науково-технічної, виробничої та макроекономічної складових, що є основою розрахунку інтегрального показника, рівень і динаміка якого закладає основу удосконалення управління безпековою діяльністю підприємства.

**Обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, що виносяться на захист.** Науково обґрунтованими є усі результати дисертаційного дослідження, які побудовані на власних оригінальних наукових ідеях. Мета дослідження досягнута шляхом комплексного аналізу наукової, методичної і статистичної літератури та інформації і вироблення на основі цього власних пропозицій. Дисертація є цілісним дослідженням з логічною структурою. Наукове та прикладне значення отриманих результатів обумовлене застосуванням широкого спектру наукових методів дослідження.

**Практична вагомість результатів дослідження** базується на формуванні рекомендацій щодо удосконалення процесу формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, які були використані у процесі діяльності ТОВ Завод котельного обладнання «Р-ЕНЕРДЖІ» (довідка про впровадження № 41/Б від 29.10.2020); ТОВ «Інжиніринг Системс Україна» (довідка про впровадження № 3 від 12.01.2021); ВАТ «Укравтобуспром» (довідка про впровадження № 333 від 03.12.2020); ПАТ «Концерн Електрон» (довідка про впровадження № 5/559 від 21.12.2020).

Теоретично-методичні рекомендації використовуються в освітньому процесі Львівського державного університету внутрішніх справ під час викладання навчальних дисциплін «Управління інноваціями», «Управління персоналом», «Сучасні методи надійності персоналом», «Управління змінами в системі економічної безпеки», «Технології управління економічною безпекою підприємств» (акт впровадження № 49 від 24.12.2020).

**Апробація результатів дослідження.** Основні теоретичні та прикладні положення дисертації були висвітлені під час участі у науково-практичних заходах в Україні та за кордоном, таких як: міжвузівська студентська науково-практична конференція «Соціально-економічний розвиток і безпека України: філософія та тактика» (м. Львів, 13 травня 2016 р.); II Всеукраїнська науково-практична конференція «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 23-25 листопада 2016 р.); Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених «Сучасні наукові погляди на вдосконалення економіки: перспективи та розвиток» (м. Київ, 9-10 грудня 2016 р.); міжвузівська студентська науково-практична конференція «Соціально-економічний розвиток і безпека України: філософія та тактика» (м. Львів, 23 березня 2017 р.); міжвузівська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи» (м. Львів, 19 квітня 2018 р.); науковий семінар «Антикризове управління: фінансовий і системний аспекти» (м. Львів, 25 жовтня 2018 р.); науково-практичний семінар «Роль Національної поліції України в соціально-економічних відносинах: теорія та практика» (м. Львів, 5 жовтня 2018 р.); науково-практичний семінар «Фінансові потоки економічних агентів: теоретичні та практичні аспекти» (м. Львів, 10 жовтня 2019 р.); 1st International scientific and practical conference «Economics, finance and law: modern state and prospects of the development» (Athens, Greece, 4-5.11.2019); Міжнародний науковий форум «NEW ECONOMICS-2019» (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.); Всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти «Механізм функціонування громадянського суспільства» (м. Львів, 22 листопада 2019 р.); IV International scientific and practical conference «Scientific achievements of modern society» (Liverpool, United Kingdom, 4-6.12.2019); міжвузівська науково-практична конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи» (м. Львів, 19 березня 2020 р.); Всеукраїнська науково-

практична конференція «Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності» (м. Львів, 10 квітня 2020 р.); Інтернет-конференція «Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти» (м. Львів, 12 травня 2020 р.); V Всеукраїнська науково-практична конференція «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення» (м. Львів, 20-22 травня 2020 р.); International conference on economics, accounting and finance (Prague, Czech Republic, June 02-04, 2020); науково-практичний семінар «Фінансова безпека: макро- та мікроекономічні аспекти управління» (м. Львів, 29 жовтня 2020 р.); Всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти «Механізм функціонування громадянського суспільства» (м. Львів, 20 листопада 2020 р.); друга міжнародна конференція «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти» (м. Київ, 20-21 листопада 2020 р.); всеукраїнська науково-практична конференція «Економіка, управління, фінанси: національні особливості та світові тенденції» (м. Київ, 16 січня 2021 р.).

**Публікації.** За темою дисертаційного дослідження опубліковано 25 наукових праць, зокрема: 2 параграфи у колективних монографіях; 1 стаття у міжнародному виданні, що індексуються в наукометричних базах даних; 4 статті у фахових виданнях; 18 тез доповідей на науково-практичних конференціях і семінарах в Україні та за кордоном. Загальний обсяг публікацій за темою дисертаційної роботи становить 7,57 др. арк., з яких особисто автору належить 5,23 др. арк.

**Структура і обсяг роботи.** Дисертаційна робота загальним обсягом 224 сторінки включає анотацію, вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел (214 найменувань на 23 сторінках) та 10 додатків (на 33 сторінках). Обсяг основного тексту дисертації становить 200 сторінок, у т.ч. 65 рисунків, 17 таблиць.

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Концептуальні засади управління інноваційно-активним підприємством: безпековий аспект**

Підприємства в процесі діяльності у сучасних умовах стикаються із значною кількістю ризиків та загроз, які проявляються у макроекономічних негативних впливах та обмеженнях, проявах недобросовісної конкуренції, проблем у сфері кадрового забезпечення, дефіциту коштів, витоку конфіденційної інформації тощо. Всі ці аспекти вносять певні корективи у процес управління, який повинен головною ціллю ставити управління ризиками, що передбачає орієнтацію на забезпечення економічної безпеки. Тобто, виникає ситуація за якої процес управління є неможливим без функціонування ефективної системи економічної безпеки.

Ще більш специфічним є процес управління інноваційно-активними підприємствами (ІАП), адже вони характеризуються значно вищою ризикованістю діяльності та рівень невдачі чи отримання надзвичайного ефекту є також вищим у порівнянні з іншими підприємствами. У зв'язку з цим, першочергового вирішення потребують питання організації даного процесу з врахуванням особливостей інноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність є рушієм змін в економіці та основою отримання стійких конкурентних переваг суб'єктами господарювання. Для кожного підприємства процес інноваційної діяльності є особливим та має притаманні йому специфічні особливості. Тому, першочерговим завданням є дослідити сутність інновацій, та інноваційної активності підприємств.

Інновацію трактують як кінцевий результат інноваційної діяльності підприємства, у вигляді нового чи вдосконаленого продукту, який впроваджений на ринок; нового чи удосконаленого технологічного процесу,

який використовується в практичній діяльності чи у новому підході до надання соціальних послуг [1, 2]. У Законі України «Про інноваційну діяльність» визначено, що інновація – це «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [3].

Інноваційне підприємство передбачає розробку і практичне застосування нових методів, створення прибуткової продукції, послуг. Новаторські підходи поділяються на часткові, істотні, радикальні [1].

Інновація є підсумковим результатом ефективних розробок і представлена в формі нової або зміненої технології виготовлення ринкового продукту, що застосовується в практичних сферах економіки, науки, промисловості тощо. Поняття включає також вдосконалення технологічних процесів, послуг. Важливою умовою є отримання доходів від ефективності інноваційних процесів.

Поняття інновації складається з таких компонент:

- креативність (навик генерувати нові ідеї);
- стратегія (визначення користі від ідеї для розвитку компанії);
- реалізація (розробка та патентування, випуск продукції, отримання прибутку) [2].

Відповідно до підсумку впровадження виділяють інновації:

- продукції;
- процесу;
- стратегії [2].

Удосконалення продукції, сервісу стає підсумком впровадження програми з поліпшення якості, зниження термінів виготовлення. Технології нововведень приносять прибуток підприємству, зменшують витрати. Удосконалення процесу призводить до зростання прибутковості, продуктивності, зарплати співробітників, соціальних ефектів тощо. Напрямок включає практичне

застосування вдосконалених методів, які знижують цикл виробничого процесу, транспортування, уніфікації послуг. Стратегічні розробки передбачають зміну методів взаємодії з аудиторією, підвищення затребуваності продукту, визначення нових груп споживачів, вихід на потенційні ринки. Вид інновації включає зміну етапів доведення продукту до аудиторії.

За якістю впливу виділяють інновації:

- часткові;
- істотні;
- такі, що забезпечують прорив;
- радикальні [1].

Часткові рішення сприяють невеликим змінам в зростанні доходу компанії. Завдання розробки полягає в отриманні позитивного відгуку від споживачів при поліпшенні послуги, якості товару. Розробка збільшує продуктивність, зменшує фінансові витрати. Істотні інновації розраховані на поліпшення якості товарів, збільшення прибутковості, зниження витрат підприємства. Зміни розраховані на підвищення частки підприємства на ринку, зменшення кількості етапів роботи, збільшення ефективності виробництва. Розробки, що передбачають прорив, спрямовані на стратегічні зміни. Після внесення змін зростає чистий дохід компанії. Визначення прориву від впровадження ідеї, технології в діяльності фірми компанія розраховує з урахуванням обсягів виробництва та програми розвитку. Радикальні зміни означають необхідність у формуванні нових видів продукції, напрямків, послуг, в основі яких є зниження витрат виробництва, спрощення процесів. Інновації радикального характеру впливають на сферу діяльності та роботу виробничих галузей.

Інноваційними є підприємства, що займаються освоєнням нових процесів, що складаються з авторських розробок у сфері економіки, науки, управління, програмного забезпечення та ін. Виробники, що створюють інновації, отримують дохід від результатів, внесених авторськими методами, продуктами, технологічними процесами.

Інноваційне підприємство – це таке підприємство, яке прагне до свого розвитку за рахунок інноваційних технологій. Основний зміст даного поняття можна виразити таким чином:

- 1) головний напрямок інновацій – це випуск конкурентоспроможної продукції;
- 2) процес інновацій - тривалий, динамічний, відповідає певним умовам;
- 3) наявність попередніх розробок, технологічного фонду, відповідних навичок пристосування до нових умов;
- 4) самостійне, незалежне новаторство;
- 5) інноваційна культура підприємства;
- 6) отримання довгострокової економічної вигоди [3].

За оцінками експертів, понад 70-75% приросту ВВП промислово розвинених країн забезпечується за рахунок інновацій. В даний час все виробництво наукоємної продукції в світовій економіці базується на 50-55 видах макротехнологій. Частка 7-й найбільш розвинених країн, що володіють 46-ти макротехнологіями, становить 80% ринку інновацій. США щорічно експортує наукомісткої продукції приблизно на 700 млрд дол., Німеччина - на 530, Японія - на 400. Обсяг світового ринку інновацій становить в даний час близько 2 трлн. 300 млрд. дол. При цьому частка США - 39%, Японії - 30%, Німеччині - 16%, України - близько 0,3% [4].

Для трактування інноваційної активності підприємств проаналізуємо сутність поняття «активність».

Поняття «активність» походить від латинського *actio* – дія, рух. Класичне філософське трактування поняття «дія» і «руху» у загальному вигляді позиціонується як онтологічна основа буття, для якого постулюється та ж незнищенність і вічність, як і для самого буття [6]. Активність як невід’ємну частину діяльності і її форму прояву трактують у працях [7,8]. Чернова О.С. притримується схожої позиції та розглядає діяльність як заняття або сукупність дій, активність передбачає участь в діяльності [9]. Гаврилова Т.В. має більш ширше розуміння категорії «активність»: активність як діяльність; активність

як характеристика діяльності; активність як характеристика здатності або спроможності системи до діяльності [10].

Відповідно, вихідним поняттям є діяльність, а активність – похідним (рис. 1.1). Активність підприємства у будь-якій сфері діяльності визначається шляхом порівняння показників з аналогічними за попередні періоди. Тобто, за умови якщо показники активності діяльності у даному періоді є вищими за показники у порівнюваних періодах, то можна стверджувати про активізацію діяльності.

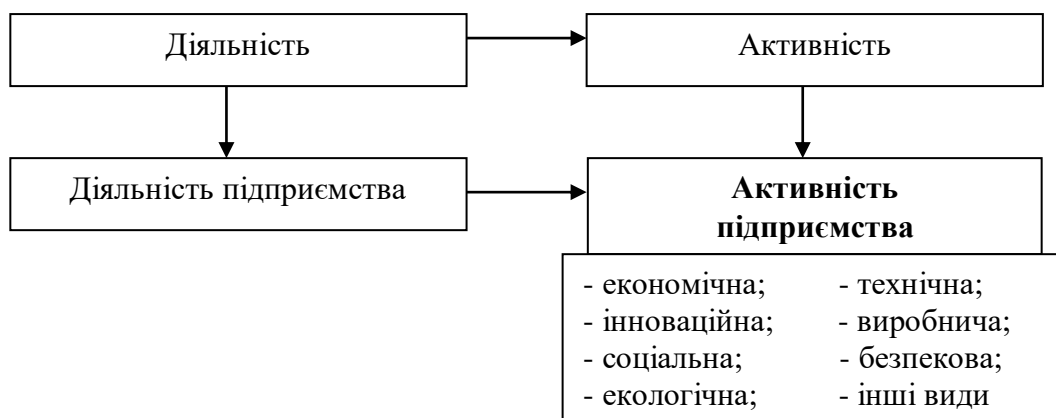


Рис. 1.1. Структурно-логічна модель декомпозиції поняття  
«активність підприємства»

*Джерело: авторська розробка на основі [8]*

Крім того, існує твердження, що поняття «активність» та «інтенсивність» є синонімами. З цим доцільно не погодитися, адже активність відповідає за здійснення діяльності, а інтенсивність – за нарощення її обсягів. Такої ж позиції притримується і Анісімова О.М., яка економічну активність підприємства розуміє як економічну категорію, яка характеризує економічну діяльність підприємства та проявляється безпосередньо через зміну її інтенсивності у часі і є наслідком дії сукупності суб'єктивно-об'єктивних чинників у розвитку підприємства [11].

Одним із видів активності підприємства є інноваційна активність. Аналіз наукових підходів до розуміння сутності інноваційної активності підприємств



наведено на рис. 1.2. Аналізуючи рис. 1.2, можна зробити висновки, що ототожнення інноваційної активності з інноваційною діяльністю та позиціонування інноваційної активності як спроможності до інноваційної діяльності є хибними, адже інноваційна активність характеризує реальний інноваційний потенціал підприємства та описує ступінь інтенсивності реалізації інноваційних проектів [11].

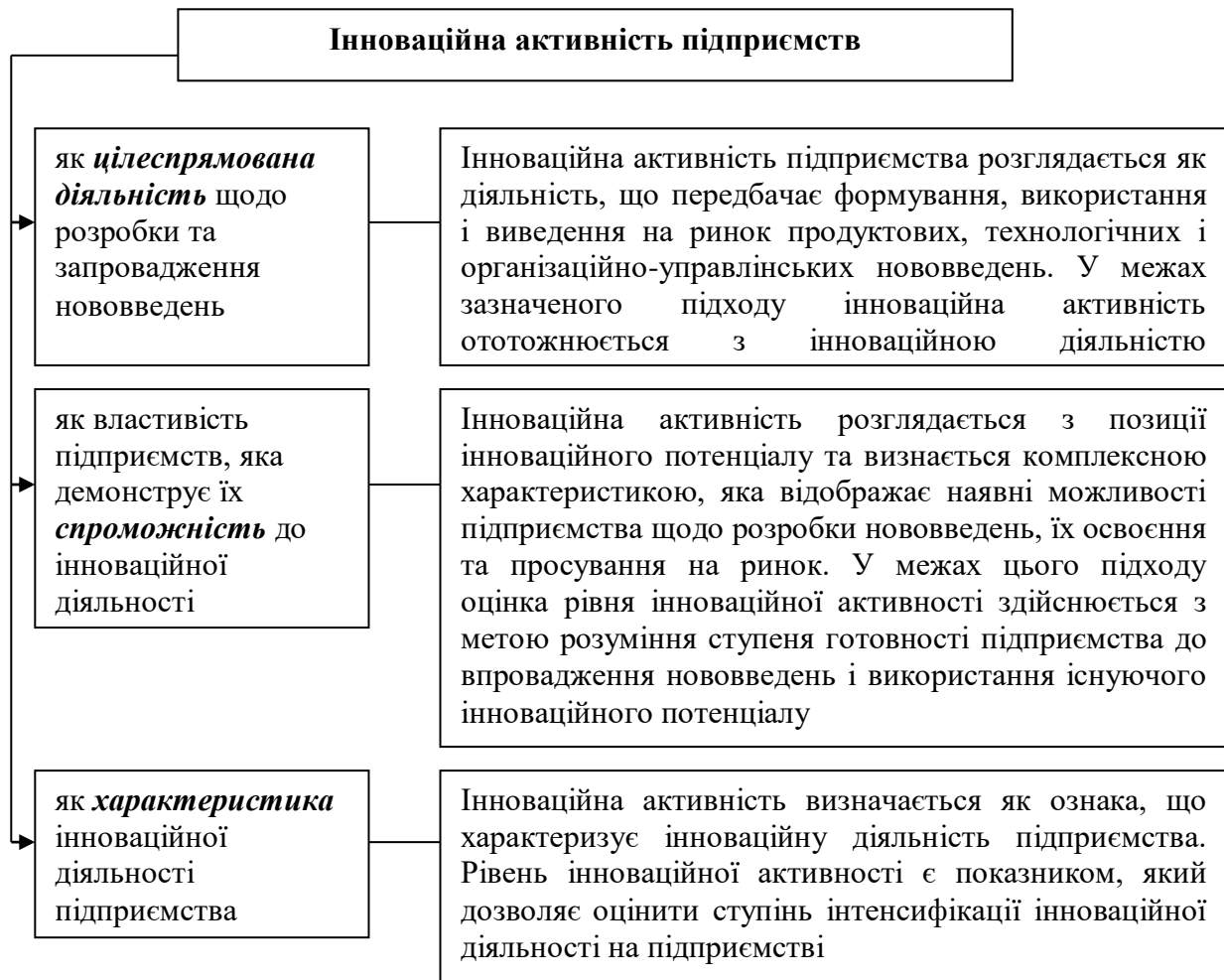


Рис. 1.2. Аналіз наукових підходів до розуміння сутності інноваційної активності підприємств

Джерело: авторська розробка на основі [13]

У функціонуванні будь-якого підприємства інноваційна діяльність має передумови виникнення, тобто на підприємстві повинні бути відповідні умови, ресурси та бажання працівників (за підтримки керівництва) для її здійснення. Тобто, повинен існувати інноваційний потенціал (рис. 1.3).

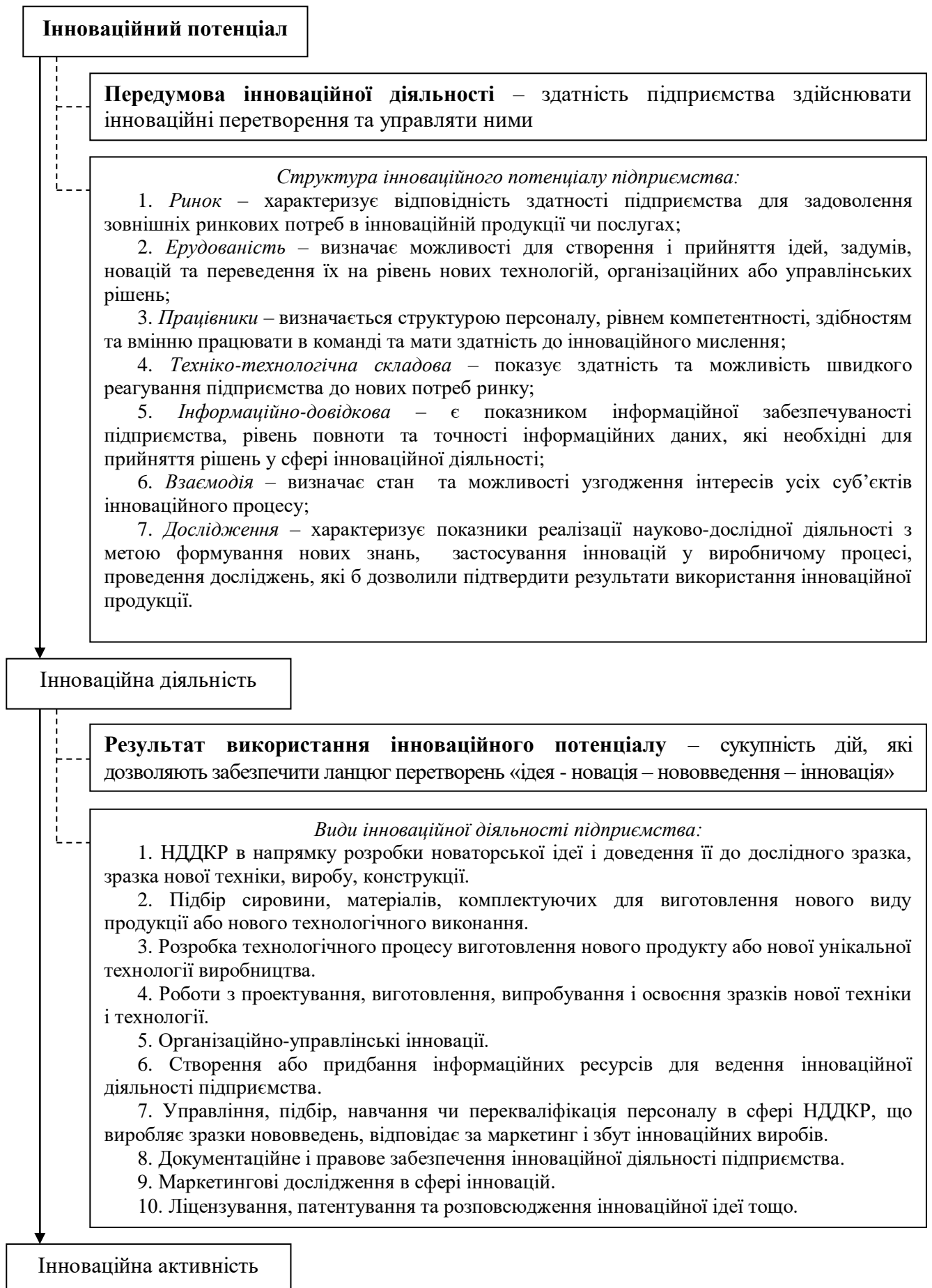


Рис. 1.3. Взаємозалежність інноваційного потенціалу, інноваційної діяльності та інноваційної активності на сучасному підприємстві

Джерело: авторська розробка на основі [11, 13-19]

Інноваційний потенціал, за твердженням Шилова О.Ю., Чермошенцева Є.С. – це можливості як явної реалізації здатностей підприємства до впровадження нововведень, так і в прихованих можливостях, що в даний час не використовуються; зазначені характеристики можуть мати як фактичний результат, так і запланований, або бажаний за тих чи інших макроекономічних та внутрішніх умов суб'єкта господарювання [12].

Інноваційний потенціал підприємства доцільно розглядати як комбінацію ресурсів та методів управління для досягнення поставлених цілей у тактичному та стратегічному вимірах. Важливо розуміти, що від масштабів інноваційного потенціалу залежить вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства. У випадку наявності достатньої кількості ресурсів та висококласних управлінців підприємство має можливість обрати стратегію лідера, за умови обмеженості ресурсів та управлінського потенціалу підприємству доцільно обирати стратегію послідовника.

Особливий підхід до розуміння сутності інноваційної активності підприємств пропонують провідні фахівці у сфері управління інноваціями Баранчєєв В.П., Масленнікова Н.П., Мішин В.М. Як зазначають науковці, особливістю інноваційної активності сучасних підприємств є те, що у ланцюжку інноваційного процесу бере участь декілька ланок, які демонструють потік потреб (споживачів) і потік поставок (постачальників), а також група конкурентів, які стараються реалізувати власні конкурентні переваги [14].

Таким чином, запропоновано визначати інноваційну активність споживачів, постачальників та конкурентів. Зважаючи на те, що категорія «інноваційна активність» притаманна всім учасникам інноваційного процесу, обумовлюється можливість для вимірювання усіх залучених до інноваційного процесу суб'єктів: споживач інноваційного продукту, інноватор та інвестор [14].

Науковці пропонують таку структуру процесу інноваційної активності відповідно до концепції «чорного ящика» – рис. 1.4.

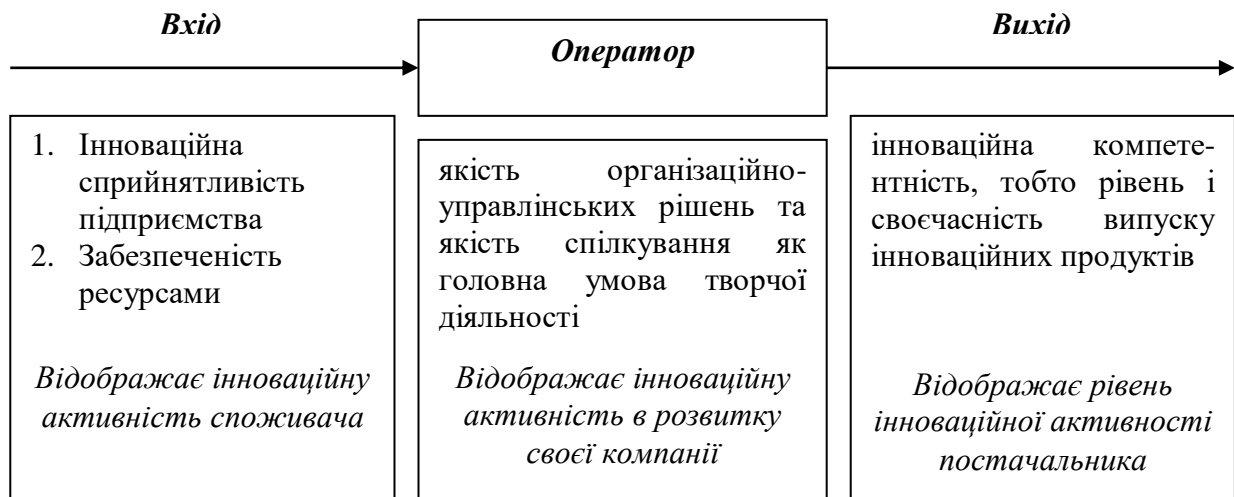


Рис. 1.4. Структура процесу інноваційної активності  
(за Баранчевим В.П., Масленніковою Н.П., Мішиним В.М.)

*Джерело: авторська розробка на основі [14]*

Використання методу «чорного ящика» дозволяє визначити поєднання найважливіших чинників інноваційного процесу підприємства, які формують так званий ромб інноваційної активності (рис. 1.5): сприйнятливість до нового – забезпеченість ресурсами – спілкування і організованість інноваційного процесу – міра компетентності [14].

Особливої уваги заслуговує дослідження інноваційної сприйнятливості підприємства, яка демонструє здатність персоналу та керівництва виявляти і використовувати для активізації процесу інноваційної діяльності як зовнішні так і внутрішні можливості.

Саме формування високого рівня інноваційної сприйнятливості підприємства вимагає прикладання значних зусиль, адже необхідно ретельно відслідковувати зміни у зовнішньому середовищі щодо інформації, нових публікацій, патентів, формування інноваційних колаборацій, результатів інноваційної діяльності конкурентів, вивчення передового досвіду в реалізації інноваційних проектів, сприяння інноваційній активності персоналу на підприємствах-лідерах у сфері інноваційної діяльності. Найбільш складним є аналіз зібраної інформації, адже її надзвичайно багато. Тому виникає

необхідність у залученні висококваліфікованих працівників, адже використання технічних пристроїв для аналізу такого роду інформації не дасть бажаного результату.

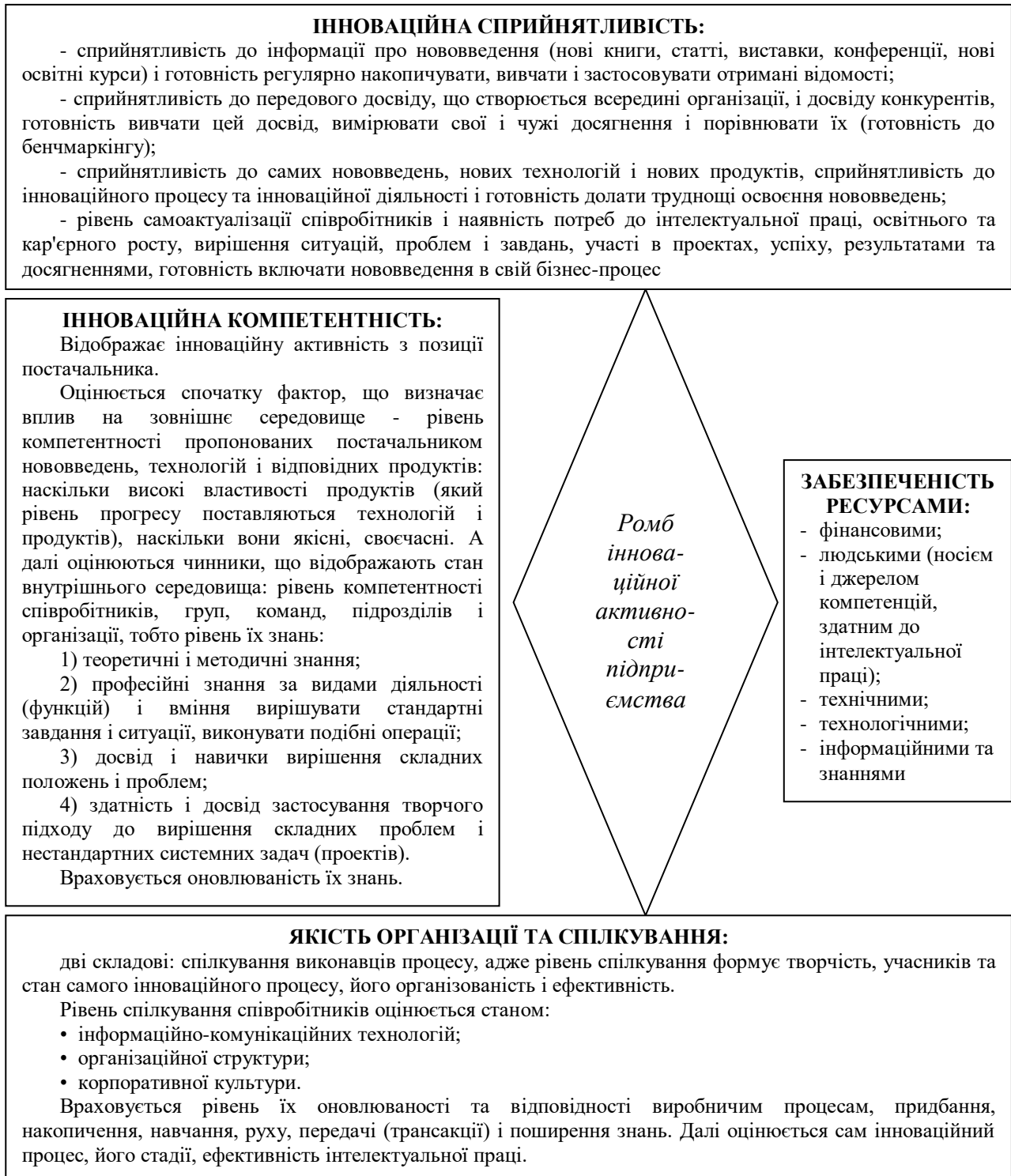


Рис. 1.5. Ромб інноваційної активності підприємства

Джерело: авторська розробка на основі [14]

Отож, висококваліфікований персонал є першочерговим ресурсом для забезпечення інноваційної активності підприємства. Визначальним є показник інноваційної компетентності працівників. Адже, лише досвід та відпрацьовані навички інноваторів-працівників дозволяють досягати суттєвих результатів у інноваційній діяльності.

Важливим для успіху інноваційних проектів має організація праці на підприємстві та рівень побудови організаційної структури та корпоративної культури. Важливість цих процесів обумовлюється необхідністю формування середовища комфортного для праці та можливості до проявлення творчості у ньому.

Таким чином, дослідивши сутність та особливості інноваційної активності підприємств необхідно проаналізувати специфіку управління такими підприємствами.

Специфіка управління інноваційно-активними підприємствами формується на основі особливостей інноваційної діяльності як об'єкта управління та її відмінністю від інших видів господарської діяльності. Аналіз особливостей та порівняння відмінностей інноваційної діяльності від інших видів господарської діяльності підприємств наведено у табл. 1.1.

Як видно з табл. 1.1, рівень ризикованості діяльності є визначальним фактором при управлінні інноваційною активністю підприємств. Тобто, це означає, що всі підрозділи повинні в межах своїх повноважень визначати рівень ризиків та їх вплив на діяльність, а також максимально сприяти мінімізації їхнього впливу. Вагоме значення в управлінні інноваційними ризиками має кадрове забезпечення на підприємстві. Саме персонал має найбільший вплив на рівень успішності інноваційних проектів, що одночасно зумовлює можливість певного керування ризиками.

У менеджерській практиці провідних держав-інноваторів (США, Японія, Німеччина) існує практика стимулювання інноваційної активності працівників, зокрема, для цього створюються відповідні відділи на підприємствах, які

відповідають за підготовку та підвищення кваліфікації працівників для здійснення інноваційної діяльності.

Таблиця 1.1

Аналіз особливостей та порівняння відмінностей інноваційної діяльності від інших видів господарської діяльності

Відмінна ознака	Особливості традиційної діяльності	Особливості інноваційної діяльності
Рівень ризикованості та невизначеності діяльності	Помірний рівень ризиків та невизначеності	Високий рівень невизначеності та високий рівень ризиків, обумовлені складністю прогнозування результатів інноваційної діяльності
Пріоритетність забезпеченості трудовими та фінансовими ресурсами	Питання забезпеченості трудовими та фінансовими ресурсами є важливими, але їх обмеженість не призведе до катастрофічних наслідків	Для успішності інноваційної діяльності фінансові та трудові ресурси є визначальними, адже вона потребує постійних капіталовкладень в технологічний процес та зацікавленого в її результативності персоналу
Першочерговість питань, які підлягають вирішенню	Вирішення питань організаційного характеру	Необхідність вирішення питань щодо: <ul style="list-style-type: none"> <li>- координації дій учасників інноваційного процесу;</li> <li>- забезпечення ресурсами та комерціалізації інноваційної продукції;</li> <li>- забезпечення інформаційної та економічної безпеки, які дозволяють зберегти право власності на інноваційну продукцію</li> </ul>
Змінність та непостійність об'єктів управління	Процес управління спрямований на достатньо стабільні об'єкти, які характеризуються прогнозованою динамікою параметрів	Зміни в об'єкті управління, які виникають внаслідок удосконалення предметів праці, зміни товарів чи послуг тощо
Охоплювані стадії життєвого циклу товарів і послуг	Кінцевий етап виробничо-господарської діяльності характеризується випуском продукту чи послуги	Питанням, яке потребує першочергового вирішення, у процесі життєвого циклу інноваційної продукції є її промислове освоєння та комерціалізація
Існування спротиву персоналу та споживачів	Є поодинокими випадками	Спротив персоналу та споживачів є звичним явищем, що призводить до негативних наслідків, на які необхідно вчасно реагувати
Роль знань та рівня творчості	Знання необхідні для виконання поставлених цілей з мінімальним рівнем творчості	Знання та рівень творчості є визначальними факторами успіху інноваційної діяльності та вимагають специфічного способу управління для їх носіїв

Джерело: авторська розробка на основі [22]

Робота таких відділів полягає у сприянні розкритті потенціалу працівників, який в подальшому буде використаний для розвитку інноваційності певної галузі. Важливим методом стимулювання інноваційної активності є сприяння інтеграції освіти з бізнес-середовищем. Як зазначають науковці Гук О.В. та Коробейник О.В., університети та підприємства працюють над вирішенням однакових проблем, але університети, здебільшого, випереджають, адже мають можливість залучати провідних науковців та мають відповідну базу для досліджень [23].

Процес управління інноваційно-активним підприємством є складним і вимагає додаткових зусиль від керівників різних рівнів. Так, керівники найвищого рівня повинні формувати та вносити вчасно корективи до інноваційної стратегії та формувати відповідну політику її досягнення, керівники нижчих ланок повинні максимально сприяти досягненню визначених пріоритетів та слідкувати за ресурсним забезпеченням процесу, менеджери найнижчих рівнів управління повинні відповідати за максимальну ефективність здійснюваних одиничних операцій.

Менеджери всіх рівнів стикаються із рядом проблем, які формують перешкоди на шляху досягнення корпоративних цілей. У працях Іванченко Г.В. [24], Гризовська Л.О. [25] проаналізовано основні фактори, які зумовлюють відмову підприємств від нововведень:

1. Значні витрати ресурсів, в тому числі й фінансових. Інноваційна активність підприємства вносить зміни у його повсякденне функціонування: реформуються відділи, змінюються правила роботи на місцях, вносяться корективи до звичного процесу діяльності.

2. Інноваційні суперечності, які виникають як порушення межі між традиційними виробничими процесами та інноваційними і несуть зміни в роботі цілої системи.

3. Опір зі сторони персоналу інноваційним змінам, який може мати різні форми прояву від пасивного непогодження до активного спротиву.



4. Нерозуміння менеджерами різних рівнів управління важливості та переваги здійснення інноваційної діяльності [24, 25].

У випадку подолання зазначених вище проблем, процес управління ІАП доцільно сфокусувати на такі роботи:

- нормативно-правове забезпечення, яке передбачає юридичну охорону інноваційної продукції/послуг (патентування, сертифікація, ліцензування);

- інформаційне забезпечення – полягає у аналізі інформації про ринок, конкурентів, настрої споживачів, реакцію суспільства на інноваційну продукцію;

- виробничо-технічне забезпечення – забезпечення інноваційних процесів необхідними ресурсами.

Для забезпечення максимальної ефективності процесу управління ІАП необхідно:

- визначити найбільш ризиковані напрямки діяльності підприємства;

- використати усі доступні джерела новаторських ідей;

- визначити кількісні показники, які необхідно отримати для досягнення цілей, визначених реалізовуваними інноваційними проектами;

- визначити основні етапи роботи з реалізації інноваційного проекту, важливо здійснювати перехід до наступного етапу лише за умови повного виконання попереднього етапу [26].

Схематично структуру процесу управління ІАП можна представити за допомогою рис. 1.6. Особливої уваги у процесі управління ІАП заслуговує реалізація дій щодо забезпечення економічної безпеки, адже саме ця діяльність дозволяє максимально врахувати ризики і загрози, які створюються середовищем функціонування, а також адаптувати до змін, уникнути чи мінімізувати наслідки їх впливу на підприємство чи його інноваційні проекти.

При здійсненні управління ІАП необхідно розуміти, що лише ретельне дослідження впливу внутрішнього та зовнішнього середовища із притаманними їм ризиками, загрозами чи можливостями, а також використання всього

комплексу безпекових методів дозволять досягнути бажаних результатів та визначених цілей діяльності.

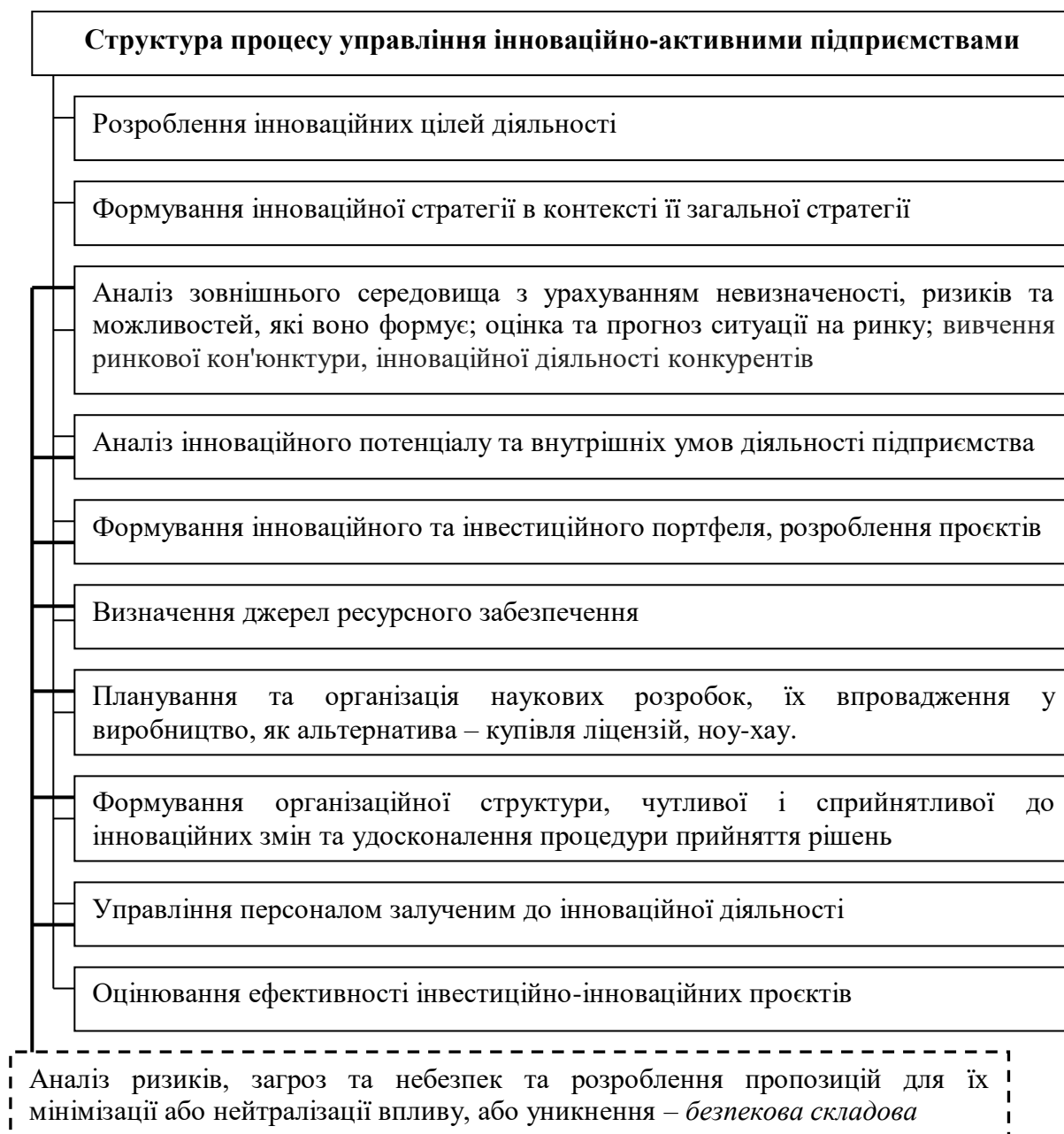


Рис. 1.6. Структура процесу управління інноваційно-активними підприємствами з врахуванням аспектів безпекової діяльності

*Джерело: авторська розробка*

Суттєвий вплив на весь бізнес та менеджмент у світі внесла пандемія коронавірусу COVID-19. Призупинення по цілому світу підприємств, які ніколи не зупиняли діяльність, внесла корективи до процесу управління ними. Перед топ-менеджментом світових компаній постало питання як втримати компанії на

досягнутому рівні, продовжити започатковані проекти та не втратити кваліфікованих працівників. Суттєвий негативний вплив на світову економіку від пандемії COVID-19 оцінили у ООН в розмірі 3,4 трлн. дол. США [27].

Великим компаніям вдається вийти з меншими втратами, а от малому та середньому бізнесу надзвичайно складно. Менеджери знаходяться у складній ситуації і не знають як поведеться для втримання компаній «на плаву». Тому питання безпеки у процесі управління виходять на першочерговий план і потребують суттєвого аналізу.

Таким чином, досліджено особливості розуміння інноваційної активності підприємств. Визначено вихідні та результуючі категорії у даній сфері. Проаналізовано основні параметри інноваційної активності сучасних підприємств. Зроблено наголос на тому, що у процесі управління інноваційною активністю підприємств необхідно значну увагу приділяти розвитку інноваційному потенціалу працівників та формуванню сприятливої корпоративної культури, адже лише за комфортних умов працівники зможуть з бажанням працювати для досягнення максимального результату.

Діяльність будь-якої господарської одиниці в сучасних умовах неможлива без використання інформації та знань. Це стало причиною виникнення інформаційного суспільства, яке поступово переходить до нової фази суспільства знань. У відповідності до дослідження Світового банку, переважна більшість країн ОЕСР демонструють зростання в галузях: 3% - галузі, які базуються на використанні знань та 2,3% - інші галузі. Щороку частка наукомістких галузей у провідних державах зростає, так у Німеччині їх частка таких галузей у структурі сукупної доданої вартості зросла до 60% (з 51%), у Великобританії до 51% (з 45%), у Фінляндії – до 42% (з 34%) [28].

Останні десятиліття диктують нові умови ведення бізнесу, їх специфіка полягає в тому, що до переважної більшості ресурсів доступ відкритий для всіх учасників ринку. Інтенсифікація використання інформаційно-комунікаційних технологій призводить до нівелювання меж між економічними регіонами. Ці та інші умови формують необхідність пошуку нових джерел конкурентних

переваг. Одним із таких джерел можна вважати внутрішнє середовище підприємства, яке демонструється у концепції менеджменту знань [29]. Саме внутрішнє середовище характеризується сукупністю ресурсів та організованими процесами для їх ефективного використання з метою отримання прибутку. Здібності працівників, їх компетентнісні характеристики, знання та здібності виходять на перший план в процесі отримання конкурентних переваг. Вміння приймати рішення, виконувати якісно поставлені завдання, проявляти ініціативу для вирішення виробничих питань, володіти відповідним рівнем інтуїтивного мислення, здатність отримувати необхідну інформацію з масиву даних і перетворювати її на ресурс для використання у виробничому процесі – це якості, які є необхідними сучасним менеджерам. Саме робота з інформацією є перспективним видом діяльності для втримання позицій підприємства на ринку.

Інформація є одним із домінантних видів ресурсів, які дозволяють ефективно функціонувати та отримувати прибуток. Для організації процесу управління необхідно чітко визначити різницю між інформацією та знаннями. На рис. 1.7 наведено трактування основних категорій, які дозволяють прослідкувати взаємозв'язок інформації та знання, на основі поглядів Р. Акоффа [30].

Для підприємств, які здійснюють інноваційну діяльність особливої уваги потребує здійснення заходів забезпечення економічної безпеки у сфері захисту комерційної таємниці та результатів науково-дослідної роботи. У зв'язку з цим, на перше місце виходить необхідність формування процесу управління знаннями, інформацією та інформаційними потоками.

Зупинимося детальніше на визначенні поняття «управління знаннями» (*knowledge management*). Аналізуючи запропоновані визначення (Додаток Б табл. Б.1), можна констатувати факт відсутності акценту на забезпечення безпеки інформації та використання знань на підприємствах.

Тому, запропонуємо авторське визначення поняття: *управління знаннями – це процес створення, використання, зберігання та передачі/продажу*

інтелектуальних та інформаційних ресурсів, що сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності та економічної безпеки суб'єкта господарювання.

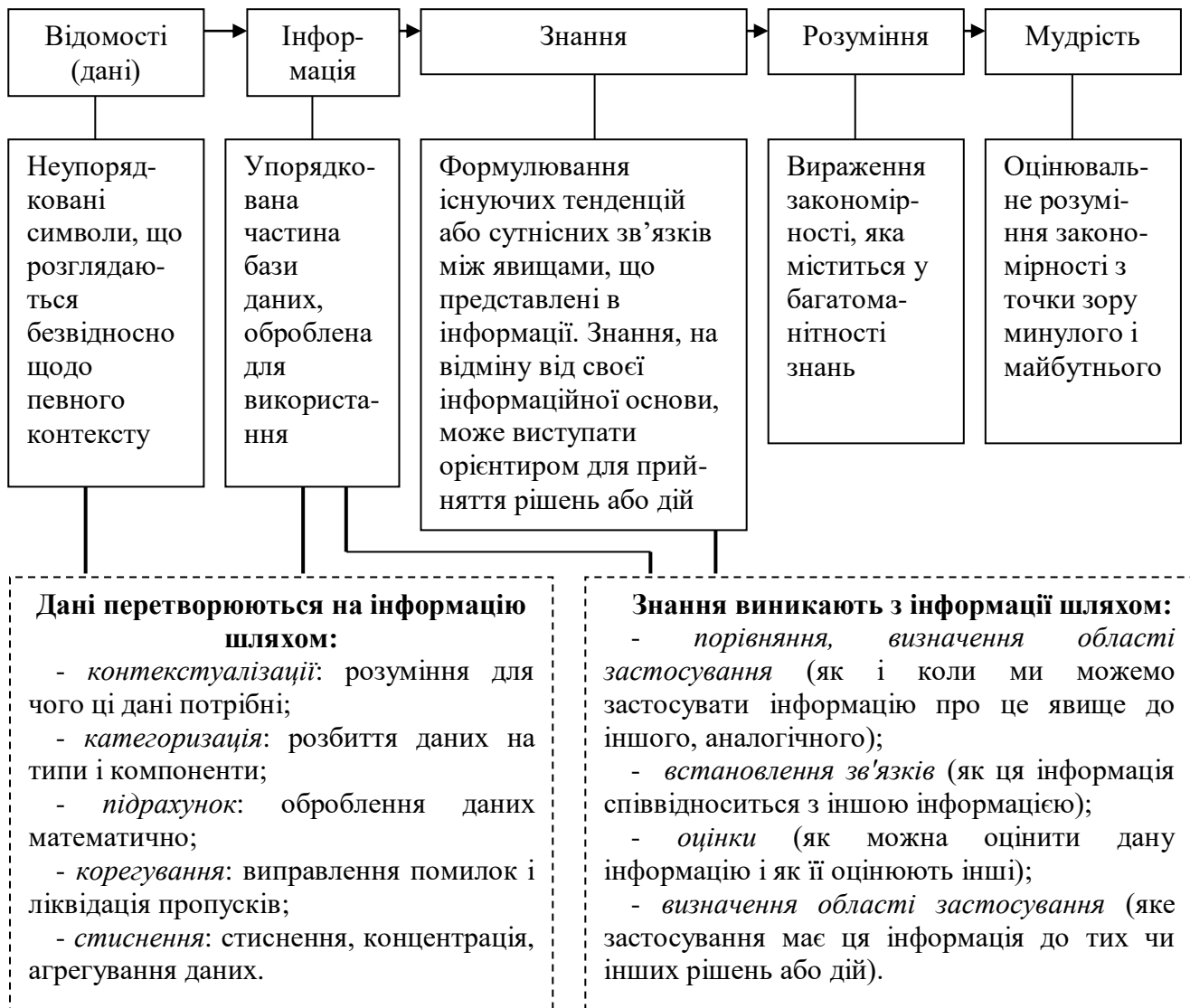


Рис. 1.7. Тракткування основних категорій, які дозволяють прослідкувати взаємозв'язок інформації та знання

Джерело: авторська розробка на основі [31,32]

Процес управління знаннями є важливим для підприємств з точки зору того, що він дозволяє підвищити їх здатність до інновацій, дозволяє мінімізувати факти неефективності здійснення працівниками діяльності через дублювання повноважень та незнання окремих положень тощо, сприяє підвищенню рівня реагування на можливості, які формуються зовнішнім

середовищем, дозволяє суттєво підвищити рівень компетентності працівників та позитивно впливає на рівень їх продуктивності праці [40].

Ефективним процес управління знаннями буде лише в тому випадку, якщо на підприємстві вдасться сформувати такий процес комунікації, який сприятиме отриманню нових та відновленню вже існуючих знань працівниками з метою створення корпоративного колективного досвіду та знань, з подальшим трансформуванням їх у інтелектуальний капітал (рис. 1.8).

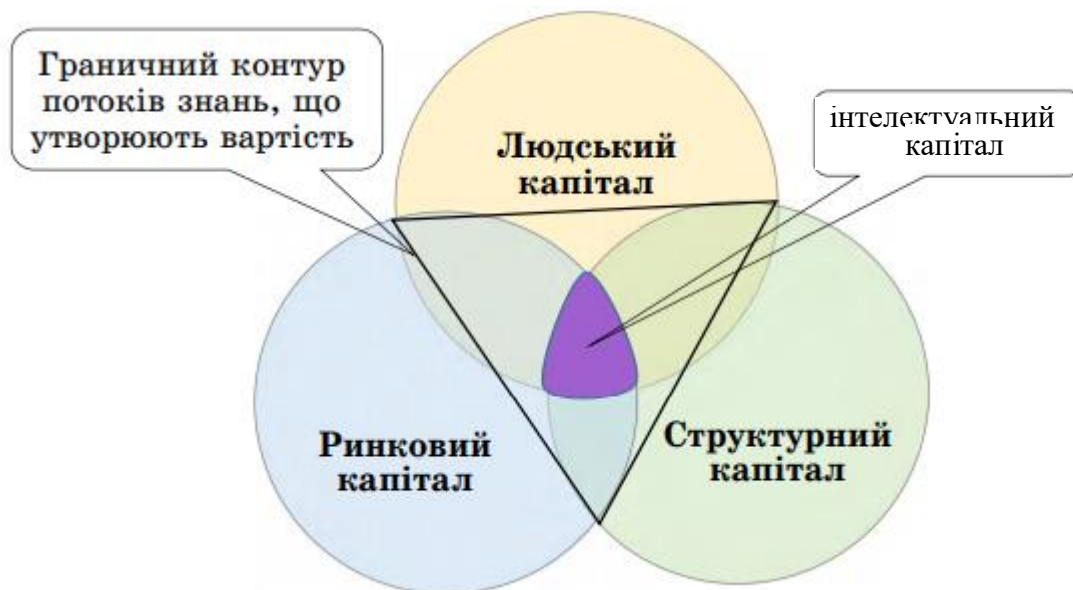


Рис. 1.8. Модель інтелектуального капіталу (за В. Приймаком)

*Джерело: [41, с. 62]*

Як зазначає Б. Вавжиняк, «предмет управління у процесі управління знаннями є настільки детальним, що він вимагає спеціального підходу до стратегії та структури організації, системи комунікацій та персональної політики. Він також вимагає формування нових навичок у керівництва» [42]. Доцільно доповнити запропоноване твердження необхідністю формування нових навичок у працівників служби безпеки та відповідальних осіб за безпеку інформації на підприємстві.

Для ефективного здійснення процесу управління інноваційно-активними підприємствами (ІАП) необхідно сформувати відповідну організаційну структуру та прийняти ряд відповідних регламентуючих документів, які б внесли ясність у виконувани обов'язки працівниками, рівень

підпорядковування, можливості для ініціативи та творчості, визначили процедури контролю та регулювання діяльності, чітко розмежували поняття «обов'язок – відповідальність – права».

З метою формування оптимальної структури управління ІАП необхідно дотримуватися чітких принципів:

- максимальна відповідність структури стратегії та місії діяльності підприємства з врахуванням виробничих особливостей та інноваційної активності;

- забезпечення оптимального розподілу навантаження на працівників та керівників різних ланок з можливістю забезпечення творчого характеру роботи, що сприятиме розвитку інноваційного потенціалу кожного працівника;

- сформувати чітку систему вертикальних та горизонтальних зв'язків між працівниками та підрозділами, що дозволить встановити рівень підпорядкованості та контролю і сформувати ланцюжок «повноваження - відповідальність», а також забезпечити баланс між ними;

- організаційна культура повинна відповідати корпоративній культурі на підприємстві, адже саме вона визначає рівень централізації та децентралізації влади, рівень повноважень і відповідальності, контроль за співробітниками тощо.

Важливим аспектом, який не можна упускати, є специфіка співпраці з зовнішніми організаціями, які залучені на правах аутсорсингу для вирішення окремих питань для забезпечення високого рівня функціонування підприємства. Така співпраця повинна бути чітко регламентована та обумовлена у рівні впливу зовнішнього управлінця, рівні його доступу до конфіденційної інформації підприємства.

Не можна упускати повз увагу й питання безпеки при процесі управління ІАП. Так, для уникнення та/або мінімізації впливу загроз до організаційної структури необхідно ввести спеціальний підрозділ, до повноважень якого будуть належати функції забезпечення безпеки на різних рівнях і за усіма напрямками діяльності.

Налагодження системи економічної безпеки сприятиме досягненню бажаного ефекту від процесу управління за рахунок того, що сприятиме:

1. захисту інтересів підприємства;
2. підтримці інтересів підприємства на макрорівні;
3. підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства;
4. підвищенню ефективності та безпечності фінансування всіх сфер діяльності підприємства;
5. Забезпеченню безпеки майна підприємства;
6. забезпеченню кадрової безпеки підприємства;
7. підвищенню ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності;
8. захисту від впливу екологічних ризиків;
9. забезпеченню нормативно-правової охорони економічних інтересів;
10. організації захисту комерційної таємниці тощо.

Особливої уваги заслуговує питання управління в кризових ситуаціях та за умови загальносвітових проблем (наприклад, вплив світової пандемії коронавірусу COVID-19). Проблема полягає в тому, що в один момент припиняється звичний режим діяльності, і виникає необхідність переходу з режиму офф-лайн в режим он-лайн. Тобто, якщо підприємство працювало стабільно, отримувало доходи і сформувало власну систему безпеку та організувало оптимальний для нього процес управління, то це все зазнало змін. Виникла необхідність освоювати нові методи здійснення діяльності. Тому особливої актуальності набувають дослідження впливу глобальних небезпек на діяльність окремих підприємств та адаптацію процесу управління для їх нейтралізації або мінімізації впливу.



## **1.2. Теоретичні основи безпекової діяльності в умовах нестабільності середовища функціонування інноваційно-активного підприємства**

Проблема забезпечення безпеки на підприємствах впродовж останнього двадцятиліття набуває особливого значення. Все частіше провідні компанії світу акцентують увагу на тому, що успіхів у бізнесі можна досягнути лише за правильного організування процесу подолання негативних чинників впливу із зовнішнього та внутрішнього середовищ, що є безпосереднім завданням процесу забезпечення безпеки.

Реалії ведення бізнесу в умовах сьогодення є надзвичайно жорсткими та мінливими, тому кожне підприємство для налагодження процесу ефективної діяльності сьогодні та в майбутньому повинне налагодити процес управління та використовувати сучасні управлінські технології.

Як зазначає Кузнецова І., «сутність управління зводиться до активного впливу на параметри об'єкта управління з метою усунення небажаних відхилень від заданих параметрів через управлінські впливи, які спрямовані або на забезпечення утримання характеристик системи у потрібних межах, або на виконання дій зі зміни значень характеристик самої системи відповідно до змін зовнішнього середовища» [43].

Причиною будь-яких управлінських дій є потреба в усуненні небажаних відхилень від запланованих значень показників. Такі відхилення можуть бути спричинені дією загроз.

Природа будь-якої загрози обумовлена особливостями того інтересу, задоволенню якого вона протидіє. Тому загрози аналізують за різними сферами людської діяльності (включаючи економічну, військову, інформаційну, екологічну тощо) та різноманітності бізнес-процесів.

Реалізація інтересів зумовлює виникнення протиріч різних індивідів, груп (об'єднань) осіб, держав в процесі взаємодії. Суперечності можуть проявлятися по-різному в залежності від сфери та умов, в яких здійснюється вказана взаємодія об'єктів безпеки.

Економічні загрози виникають внаслідок антагоністичних протиріч як результат зіткнення протилежних інтересів учасників суспільних відносин – об'єктів безпеки. На практиці є важливим своєчасне виявлення і нейтралізація цих загроз системою забезпечення економічної безпеки на підприємстві. Основні напрямки дій в цій сфері забезпечення безпеки в умовах обмеженості відповідних ресурсів визначає характер і рівень цих загроз.

Загрозам економічної безпеки притаманний об'єктивний характер, оскільки вони виникають в процесі економічного розвитку суспільства чи бізнес-одиниць в результаті суперечливих зіткнень різних суспільних інтересів.

Всі соціально-економічні інтереси чітко діляться за своїм змістом на дві групи:

- 1) інтереси добробуту;
- 2) інтереси безпеки.

Ці дві групи інтересів є прямо протилежними за спрямованістю та змістом. Показники, які обумовлюють змістовні аспекти інтересів добробуту, в разі свого прогресивного розвитку вимагають необхідності свого кількісного зростання до максимально можливих значень. І навпаки, показники, що відображають зміст об'єктивних інтересів стабільності і безпеки, вимагають - в разі успішного розвитку свого змісту – кількісного зменшення до мінімуму.

Подібна структура інтересів з усією очевидністю підтверджує той факт, що економічний розвиток відбувається відповідно до діалектичних законів єдності і боротьби протилежностей.

Перебуваючи у внутрішній єдності, як дві сторони однієї медалі, інтереси добробуту, з одного боку, і інтереси безпеки і стабільності, з іншого, одночасно виступають джерелом та рушійними силами розвитку бізнес-одиниці.

Зазначена різноспрямованість структури інтересів уможлиблює виділити з величезної кількості чинників розвитку лише ті з них, які викликають небезпеку і становлять загрозу інтересам добробуту. Іншими словами, стає можливим визначити критерій виявлення загроз безпеки.

Загроза економічній безпеці фактично являє собою будь-які зовнішні або внутрішні умови і чинники, що негативно впливають на процес розвитку і тому вимагають зменшення своїх кількісних параметрів [44].

З метою зниження рівня впливу загроз на діяльність підприємства необхідно здійснювати цілеспрямований управлінський вплив і використовувати відповідні технології управління.

Поняття «технологія» у загальному розумінні означає спосіб виконання будь-якої роботи, характеризується характером та інструментами впливу на об'єкт, певною послідовністю дій та наслідків, регулярністю перевірки якості виконуваної роботи.

У вузькому значенні технологія – це сукупність правил обробки інформації. У широкому значенні – це інтегрований процес вирішення конкретного класу задач на основі програмно-методичних, інтелектуальних, технічних та організаційних методів [45].

Під управлінськими технологіями, притримуючись наукової позиції, викладеної у праці [46], доцільно розуміти сукупність методів та прийомів, які сприяють реалізації управлінських функцій та виконання управлінських операцій з обумовленістю оптимальних витрат часу на їх здійснення. В основі управлінських технологій є сукупність інформаційних та виробничих потоків підприємства, а також структурування процесу на складові елементи, кодифікація основних моментів за допомогою комплексу регламентуючих документів і розробка критеріїв якості кінцевого та проміжних результатів. Поєднання цих прийомів дозволяє значно підвищити ефективність виконання операцій. Це стало причиною суцільної технологізації, в тому числі виникнення самого поняття «технологія управління».

Як зазначає Третьякова О.П., до переліку факторів, які визначають доцільність технологізації управління доцільно віднести наступні:

- виникнення нових виробничих технологій і скорочення життєвого циклу продуктів;
- інформатизація різних сфер діяльності;

- глобалізація, що проявляється в ускладненні умов конкуренції і зростаючої економічної взаємозалежності країн і територій;
- ускладнення зв'язків між організаціями;
- необхідність пристосування продукту до споживача;
- ускладнення процесу ведення фінансово-господарської діяльності суб'єктами господарювання [47].

Результатами сукупної дії цих факторів стає зростання невизначеності макро- і мікросередовища підприємств, зростання потреби в людських ресурсах високої якості, ускладнення управлінської діяльності та підвищення вартості управлінських рішень. Технологізація управління є реакцією підприємств на ускладнення умов функціонування [47].

На рис. 1.9 наведено переваги технологізації процесу управління суб'єктами господарювання.

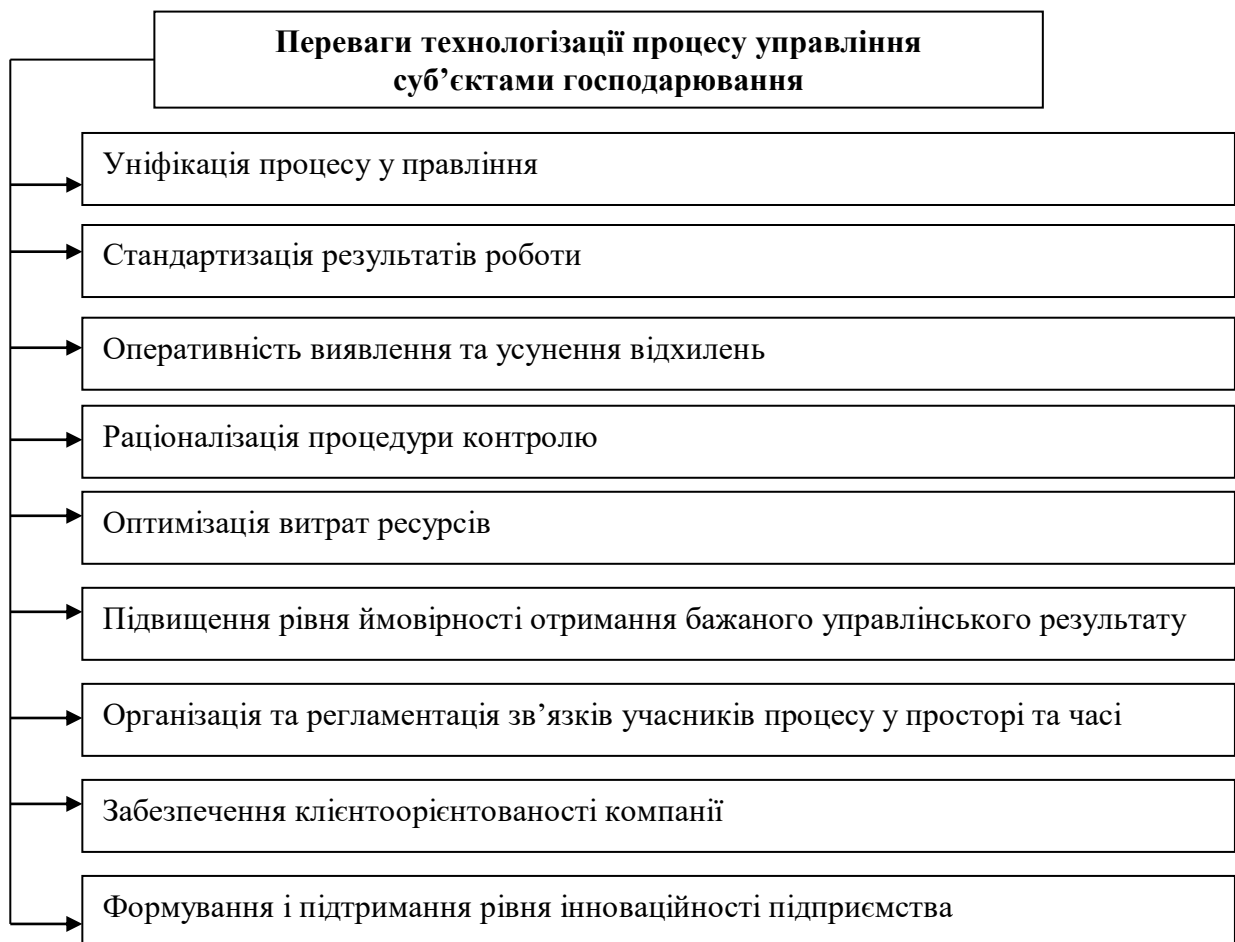


Рис. 1.9. Переваги технологізації процесу управління суб'єктами господарювання

Джерело: авторська розробка на основі [46, 47]

Завдяки використанню технологій управління підприємство має змогу отримати інтегральний ефект, що сприяє забезпеченню:

- організаційного порядку та раціоналізації процесу управління (його етапів та процедур);
- рівномірного розподілу повноважень та відповідальності між працівниками та управлінським персоналом;
- ефективного процесу прийняття рішень від найнижчого до найвищого рівнів управління [47].

На рис. 1.10. наведено перелік технологій управління, які використовуються підприємствами у процесі діяльності.



Рис. 1.10. Технології управління,  
які використовуються підприємствами у процесі діяльності

\* Примітка – авторська пропозиція

Джерело: авторська розробка на основі [48]

Професор Франчук В.І. під безпековою діяльністю розуміє діяльність підприємства щодо протидії загрозам, захисту корпоративних інтересів та

«збереження цілісності процесів чи систем на основі засвоєння та розвитку безпекової культури» [49]. Але вважаємо за доцільне подати його у наступному формулюванні: безпекова діяльність – це діяльність щодо забезпечення можливості максимально ефективного використання доступних ресурсів з метою захисту власних інтересів від впливу загроз внутрішнього і зовнішнього середовищ, а також адаптації до існуючих умов з мінімальними втратами. Саме таке формулювання дозволяє відобразити безпекову діяльність з точки зору технології управління.

Модель безпекової діяльності підприємства подано на рис. 1.11.

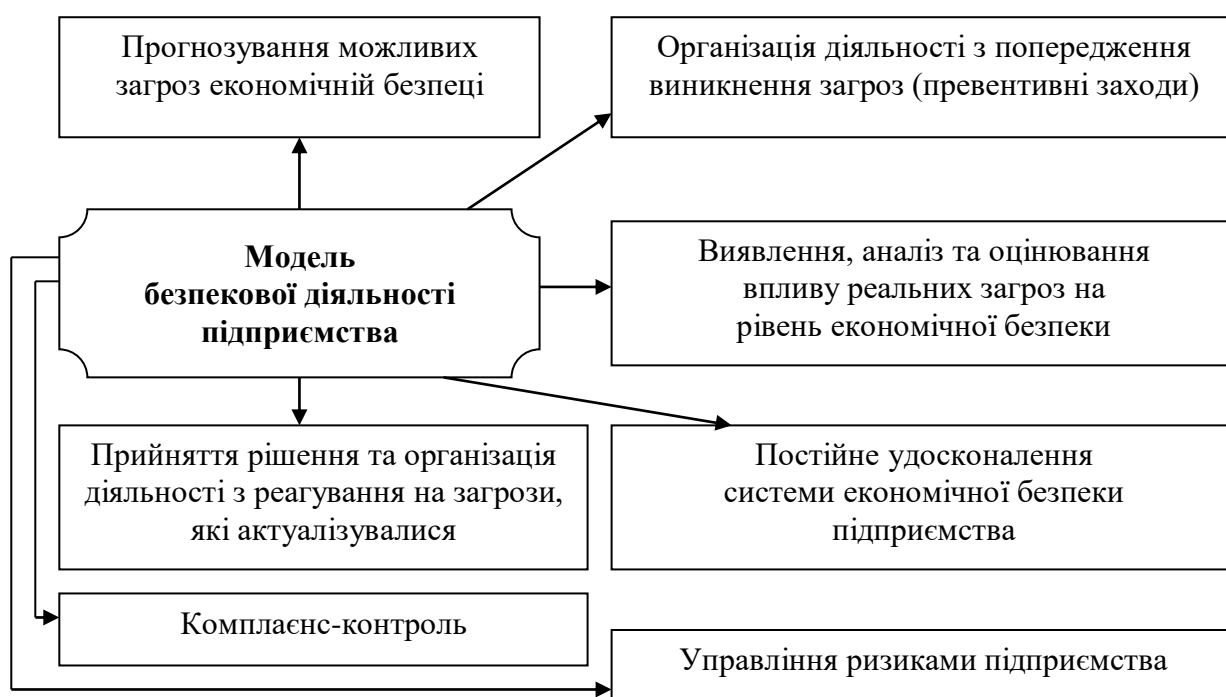


Рис. 1.11. Модель безпекової діяльності підприємства

*Джерело: авторська розробка на основі [50]*

Аналізуючи рис. 1.11, можна запропонувати визначення поняття «управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства» - це цілеспрямований вплив апарату управління на персонал підприємства з метою досягнення високого рівня інноваційної активності шляхом попередження виникнення загроз, своєчасного виявлення та прогнозування впливу загроз, управління ризиками, комплаєнс-контролю та організації діяльності з

реагування на загрози, які актуалізувалися, а також постійного удосконалення системи економічної безпеки.

Для розуміння сутності безпекової діяльності, необхідно визначити її складові, зокрема до їх переліку доцільно віднести:

- матеріально-технічну;
- інформаційну;
- кадрову [51];
- документально-нормативну.

Матеріально-технічна складова безпекової діяльності відображає набір технічних засобів та устаткування з певними параметрами, які використовуються для забезпечення безпеки того чи іншого об'єкта.

Інформаційна – це сукупність знань та інформації, які використовуються у процесі діяльності підприємства, а також набір інформаційних технологій, які попереджають несанкціонований доступ, використання, розповсюдження, модифікацію, знищення чи крадіжку інформації з підприємства, а також налагоджують безпечний обмін інформацією всередині підприємства та з його зовнішнім оточенням.

Кадрова – це набір особистісних та професійних характеристик персоналу, що є основою для максимально ефективного виконання покладених на них посадових обов'язків.

Документально-нормативна – комплекс внутрішньої документації та нормативних документів, який обумовлює процес забезпечення безпеки на підприємстві.

З врахуванням пропозицій наведених у праці [52] до основних завдань безпекової діяльності на підприємстві доцільно віднести:

1) виявлення, оцінювання, розроблення заходів протидії та мінімізації впливу щодо внутрішніх і зовнішніх загроз безпеці підприємства, бізнесу, проектів, контрактів;

2) проведення ділового маркетингу (конкурентна розвідка і контррозвідка);

- 3) підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів про ситуацію на ринках, у проектах, щодо контрактів та партнерів;
- 4) перевірка ділової репутації та платоспроможності контрагентів і партнерів;
- 5) запобігання загрозам і протиправним діям з боку несумлінних конкурентів;
- 6) перевірка благонадійності персоналу;
- 7) проведення ділових переговорів з дебіторами, мінімізація дебіторської заборгованості;
- 8) забезпечення фізичного захисту об'єктів і топ-менеджменту;
- 9) взаємодія з правоохоронними та наглядовими органами;
- 10) захист конфіденційної інформації [52];
- 11) захист майна підприємства;
- 12) підготовка документації у сфері забезпечення безпеки на підприємстві;
- 13) здійснення комплаєнс-контролю тощо.

Безпекова діяльність на підприємстві повинна бути побудована таким чином, щоб відповідати принципам управління, зокрема:

- своєчасно здійснювати заходи відповідно до встановленого етапу виявлення загрози діяльності (не випереджувати в часі настання загроз та не запізнюватися із прийняттям рішення);
- повноважність рішення, яке обумовлюється прийняттям його уповноваженим працівником в межах визначених посадовими обов'язками прав;
- неупередженість рішення, його конкретність і несуперечливість, у окремих випадках – документальне оформлення;
- конструктивність рішення, яка відображається максимальним врахуванням інтересів цілого підприємства;
- адресність рішення, тобто спрямованість його до конкретно визначеного виконавця із зазначенням терміну та використовуваних ресурсів;



- обов'язково бути реалізованим, або відхиленим із поясненням причини [53].

Основною метою безпекової діяльності на підприємстві є організація процесу протидії впливу ризиків та загроз. Ключове місце у цій діяльності відведено таким видам робіт як ідентифікація ризиків та загроз, визначення допустимих меж впливу ризиків, управління ризиками, формування дієвої системи забезпечення економічної безпеки, формування механізму протидії ризикам та загрозам і нівелювання їхнього впливу у випадку актуалізації.

У праці [54] експерт *Baker Tilly* Роман Гріневський зазначає, що «якщо компанія не знає свої ризики та не управляє ними, вона не знає нічого про своє майбутнє». Тому першочерговим завданням для кожного підприємства є розробити власний, адаптований під специфіку діяльності, процес ідентифікації ризиків та загроз, який буде першим етапом для ефективного управління ними з метою сприяння досягнення мети діяльності.

Для розуміння сутності ризиків необхідно процитувати Т.Ю. Феофілову, яка зазначає, що негативні впливи – це сукупність всіх впливів, здатних завдати шкоди економічній системі певного рівня з різною часткою ймовірності [55]. Науковець вважає, що основою групування негативних впливів є ймовірність настання моменту, коли економіці буде завдано реальної шкоди. Далі вона уточнює, що «якщо кількісно оцінити можливість нанесення збитку від 0 до 1, то ризик знаходиться в межах від 0,3 до 0,5, загроза - від 0,7 до 0,9. Інтервал від 0,5 до 0,7 буде ризиком, який формує виникнення загрози, тобто такий вплив не має явного «наміру» завдати шкоди, але зазначена тенденція явно простежується» [55]. Не менш важливо, що Т.Ю. Феофілова дає поняття оцінки негативних впливів: «оцінка негативних впливів – це процес, за допомогою якого визначається відповідність очікуваних результатів – шкоди економічній системі, конкретних форм та інтенсивності впливу на економічну безпеку негативних впливів. Алгоритм оцінки негативних впливів, рекомендований Т.Ю. Феофілова, передбачає:

«По-перше, ідентифікацію негативних впливів;

по-друге, визначення змін сили впливу негативних впливів на економічну безпеку в періоді;

по-третє, виявлення можливих змін економічної системи адекватних впливу негативних впливів» [55].

Ідентифікація або виявлення ризиків є першим і найважливішим кроком у процесі управління ризиками. Якщо була допущена помилка у виявленні певного ризику, тобто ризик був виявлений неточно, неправильно або зовсім не був врахований, то інші кроки в управлінні ризиками не будуть реалізовані в відношенні до цього ризику. А це означає, що проаналізувати даний ризик і мінімізувати втрати від нього не вдасться.

Для того щоб управляти ризиками, організація повинна знати, з якими ризиками в своїй діяльності вона може зіткнутися, і вміти проводити їх оцінку. Виявлення ризиків є першим кроком у створенні профілю ризиків організації. Не існує єдиного вірного варіанту складання профілю ризиків організації, але наявність і застосування даного документу в діяльності підприємства має вирішальне значення для ефективного управління ризиками. Ідентифікація ризику може бути розділена на два окремих етапи:

- первинне визначення ризику - для організацій, які раніше не виявляли свої ризики в структурованому вигляді, а також для нових організацій, нового проекту або діяльності в рамках організації;

- безперервна ідентифікація ризиків, яка необхідна для виявлення нових ризиків, забутих раніше, а також змін у вже існуючі ризики, або ризиків, які існували раніше, але в даний момент стали актуальні для організації [56].

Розглянемо найбільш поширені методи ідентифікації ризиків:

- Мозковий штурм. Мозковий штурм використовують, коли цілі зрозумілі і чітко сформульовані. Даний метод передбачає колективний розумовий процес учасників, спрямований на створення списку ризиків. У правильно організованій сесії мозкового штурму учасники злагоджено співпрацюють, працюють як єдине ціле, щоб сформулювати перелік можливих ризиків.

- **Метод Дельфі.** При використанні методу Дельфі фасилітатор (людина, яка буде керувати процесом, встановлювати тимчасові рамки і стежити за дотриманням всіх правил) роздає експертам анкети. Експерти висловлюють свою думку щодо ризиків проекту на умовах анонімності. Після того як всі експерти визначилися з відповідями, фасилітатор підсумовує їх і виводить точки дотику думок. Потім експертам дається можливість ознайомитися з обробленими відповідями своїх колег і скорегувати свої відповіді. Після цього весь процес повторюється до тих пір, поки експерти не досягнуть консенсусу. Метод Дельфі дозволяє мінімізувати вплив окремих членів експертної групи, що дозволяє експертам дати більш об'єктивні відповіді.

- **SWOT-аналіз.** Це метод, який використовується в розробці стратегії підприємства, заснований на аналізі сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз для підприємства. Сильні і слабкі сторони є внутрішніми для компанії і включають в себе культуру компанії, структуру, фінансові та людські ресурси. Основні сильні сторони компанії об'єднуються в ключові компетенції, які забезпечують основу для досягнення конкурентної переваги. Можливості та загрози походять від зовнішніх факторів і, як правило, не підконтрольні вищому керівництву організації в короткостроковій перспективі. До них відносяться широкий спектр політичних, соціальних, екологічних та галузевих ризиків. Для того щоб SWOT-аналіз виявився ефективним інструментом в ідентифікації ризиків, необхідно затратити певну кількість часу і докласти належну кількість підсилень на вичленення слабких сторін організації та можливих загроз.

- **Контрольні листи.** Деякі організації розробляють контрольні листи, в яких відображаються можливі ризики проекту. Контрольні листи ґрунтуються на інформації, зібраної з минулих аналогічних проектів. Перелік пунктів – це швидкий і простий спосіб ідентифікації ризиків, але його не слід розглядати як основний метод виявлення ризиків, так як дуже складно побудувати вичерпний і актуальний перелік ризиків для нового проекту, особливо в умовах мінливої економічної ситуації.

- **Метод побудови блок-схем.** Метод побудови блок-схем використовується, щоб графічно зобразити послідовність дій, операцій або процесів визначення ризиків, загроз і небезпек. В рамках даного методу існує безліч інших методів, які можуть бути використані для виявлення ризиків: аналіз продукту (послуги), аналіз взаємозв'язків, аналіз сайту, аналіз управлінських рішень та ін. Ці методи можуть проілюструвати взаємозв'язки всередині організації. З їх допомогою можна виявити слабкі ланки організації. Дані методи орієнтовані на виявлення ризиків безпосередньо в бізнес-процесах всередині самої організації, тому вони мають обмежене застосування [56].

Після ідентифікації ризиків важливим етапом є оцінювання рівня їх впливу. Визначати рівень впливу можна як кількісними методами (експертне оцінювання, статистичні методи, методи аналогій тощо), так і якісними методами, особливість яких проявляється у виявленні джерел та причин виникнення ризиків, ідентифікації видів ризиків та зон впливу, аналіз потенційних негативних впливів чи практичної корисності тощо. Найбільш поширеним методом якісного оцінювання ризиків є метод експертних оцінок.

Процес управління ризиками на підприємстві є багатокomпонентним. Донедавна провідні науковці та професійні менеджери використовували ризик-менеджмент для виявлення та подолання наслідків дії ризиків і загроз на діяльність підприємства. Але даний підхід втрачає свої позиції на користь комплексній системі управління ризиками підприємства (*ERM - Enterprise risk management*). Відмінності між ризик менеджментом та комплексною системою управління ризиками підприємства (*ERM*) наведені у табл. 1.2.

Комплексна система управління ризиками підприємства – це концепція, яка описує методики і процеси, що застосовуються організаціями для управління ризиками і можливостями, пов'язаними з досягненням поставлених цілей. *ERM* дозволяє закласти фундамент ризик-менеджменту, в тому числі виявити конкретні події або обставини, здатні вплинути на досягнення цілей компанії (загрози і можливості), оцінити їх з точки зору ймовірності і масштабу наслідків, розробити стратегію реакції та відстежити ефективність.

Відмінності між ризик менеджментом та  
комплексною системою управління ризиками підприємства (*ERM*)

Ризик-менеджмент	Комплексна система управління ризиками підприємства ( <i>ERM</i> )
<p>1. <i>Фрагментарний ризик-менеджмент</i> – кожен відділ підприємства самостійно здійснює управління ризиками (відповідно до своїх функцій).</p> <p>2. <i>Епізодичний ризик-менеджмент</i> – управління ризиками здійснюється тоді, коли менеджери вважають це необхідним.</p> <p>3. <i>Обмежений ризик-менеджмент</i> – відноситься, передусім, до фінансових ризиків та ризиків, які страхуються</p>	<p>1. <i>Інтегрований, об'єднаний ризик-менеджмент</i> – управління ризиками координується вищим керівництвом, кожен працівник підприємства залучений до здійснення ризик-менеджменту як до частини своєї роботи.</p> <p>2. <i>Безперервний ризик-менеджмент</i> – процес управління ризиками є безперервним.</p> <p>3. <i>Розширений ризик-менеджмент</i> – розглядаються всі ризики для підприємств та його діяльності.</p>

*Джерело: авторська розробка на основі [57].*

Така робота дозволяє захистити і створити вартість для стейкхолдерів, включаючи власників, співробітників, клієнтів, регуляторів і суспільства в цілому. Концепція *ERM* також може бути охарактеризована як заснований на обліку ризиків підхід до управління підприємством, що інтегрує стратегічне планування, управління операціями і внутрішній контроль [58].

Як зазначено у праці [57], комплексна система управління ризиками передбачає управління ризиками з точки зору компанії в цілому. Це означає, що до уваги беруться всі ризики, з якими стикається підприємство у процесі здійснення діяльності, незалежно від їх походження, особливостей та наявності процедури контролю. Перевагами використання комплексної системи управління ризиками *ERM* є можливість:

- сформувані єдину для всього підприємства стратегію з управління ризиками в залежності від схильності до ризику всього менеджменту компанії;
- знизити рівень суб'єктивності рішень, які приймаються і підвищити ефективність діяльності підприємства через розрахунки показників впливу ризиків, їх граничних норм спеціально уповноваженим підрозділом;
- сформувані єдину методологію оцінювання рівня впливу ризиків;

- сформувати інтегральний показник сукупного ризику з врахуванням окремих оцінок різних ризиків.

- підвищити впевненість керівництва і акціонерів в надійності і стабільності методів ведення бізнесу;

- підвищити якість корпоративного управління і якості прийнятих рішень;

- підвищить ефективність систем внутрішнього контролю і внутрішнього аудиту;

- призведе до зростання або стабілізації вартості акцій за рахунок більш позитивних очікувань інвесторів;

- забезпечить виконання вимог регуляторів при розміщенні цінних паперів.

Розглянемо детальніше процес комплаєнс-контролю на підприємствах з позиції структурного елемента без пекової діяльності.

За тлумаченням Міжнародної асоціації комплаєнсу (*International Compliance Association*) комплаєнс – це забезпечення відповідності діяльності встановленим вимогам і стандартам [60, 61]. Комплаєнс вітчизняними науковцями трактується з різних позицій, так професори Перерва П.Г., Коциски Д. вважають що ідеологія «комплаєнс» закликає відповідати внутрішнім політикам і процедурам компанії та реалізується шляхом створення умов, в яких особи, що представляють організацію, будуть діяти відповідно до високих професійних і етичних стандартів [59].

Основною ціллю комплаєнс-контролю є мінімізація ризиків суб'єкта господарювання щодо подій, які можуть спричинити не лише фінансові втрати, а втрати довіри з боку органів нагляду та контролю, акціонерів, інвесторів, та клієнтів [61].

Можна відзначити, що багато вітчизняних підприємств вважають внутрішній контроль та комплаєнс не надто важливим моментом для успішного ведення бізнесу, тому не хочуть витратити на комплаєнс-контроль ні час, ні фінанси. У той же час західні фірми на практиці демонструють, що грамотний комплаєнс-контроль здатний формувати додану вартість. Контроль у сфері

комплаєнс це в свою чергу – лояльність клієнтів, зацікавленість і довіра акціонерів, довіра суспільства в цілому. При виході на світові ринки капіталу наявність комплаєнс функції в організації розглядається в позитивному ключі як міжнародними регуляторами і інвестиційними фінансовими організаціями, так і інституційними інвесторами. Для потенційних інвесторів ефективно діючий комплаєнс-контроль підвищує рівень інвестиційної привабливості організації. Більш того, чинне законодавство Сполучених Штатів Америки і Великобританії неухильно вимагає від іноземних партнерів наявності ефективного комплаєнс підрозділу в структурі організації.

Як зазначає Олександр Ковальчук, в сучасному світі бізнесу провідне місце у сфері управління ризиками належить ризикам, які складно оцінити кількісно, до них, зокрема, належать:

- операційний ризик,
- ризик втрати іміджу та ділової репутації,
- ризики, які спричинені політико-правовими змінами у державі чи регіоні,
- ризик настання форс-мажорних обставин,
- ризик конфлікту інтересів,
- ризик ведення діяльності пов'язаної з запобіганням участі, яка суперечить вимогам чинного законодавства (фінансування протиправної діяльності, в тому числі тероризму, відмивання грошей через операції з цінними паперами, відмивання доходів одержаних злочинним шляхом з метою введення їх у фінансовий оборот, використання забороненої практики ведення бізнесу) [62].

Узагальнюючи, можна згрупувати комплаєнс-ризики у такі категорії:

- репутаційні: опублікування негативної інформації про організацію або її працівників, акціонерів, членів органів управління, афілійованих осіб в засобах масової інформації;
- правові: недотримання законодавства, що є причиною для переслідування з боку наглядових органів;

- операційні: порушення внутрішніх правил і документів організації, які спричинили до збитків; недотримання афілійованими особами і акціонерами законодавства, установчих та внутрішніх документів економічного суб'єкта.

Важливим для ефективної діяльності підприємства є здійснення корпоративного комплаєнсу. Корпоративний комплаєнс – це сукупність процедур (процесів) в компанії, що регламентують поведінку персоналу щодо дотримання законодавчих та етичних норм [63]. Дані процедури включають:

- 1) протидію корупції, відмиванню доходів, одержаних злочинним шляхом, і фінансування тероризму;
- 2) регулювання процесу прийняття і дарування подарунків, запрошень на заходи;
- 3) повідомлення про порушення етичних стандартів;
- 4) регулювання конфліктів інтересів;
- 5) нерозголошення даних, що відносяться до конфіденційної інформації в організації, а також організація зберігання та дотримання визначених стандартів при обробці персональних даних тощо [63].

Розглянуті функції комплаєнс-контролю можуть наштовхнути на думку про схожість функціоналу комплаєнсу з системами внутрішнього контролю. Проте, відповідно до Рекомендацій Базельського комітету, комплаєнс функція і контроль внутрішнього аудиту повинні бути відокремлені один від одного, щоб забезпечити проведення періодичної оцінки діяльності комплаєнс-контролю функції. Очевидно, що неможливо одночасно здійснювати незалежну оцінку та вибудовувати і впроваджувати методологію управління комплаєнс ризиком. Крім того, комплаєнс експерти підкреслюють, що цілі комплаєнс-контроль системи управління ризиками, які мають на меті здійснення функцій комплаєнсу і контролю внутрішнього аудиту різні. Цілі внутрішнього аудиту є ширшими за цілі комплаєнс-контролю і включають контроль достовірності звітності, ефективності та продуктивності, а також контроль виконання стратегічних завдань. При виконанні цієї функції внутрішнім аудитом створюється ризик неприпустимого в даному випадку суміщення суперечливих



функцій, потенційного конфлікту інтересів та суперечить принципам управління ризиками та внутрішнього контролю.

При розподілі функцій комплаєнс-контролю між різними підрозділами необхідно забезпечити механізм співпраці підрозділів та керівників функції комплаєнс-контролю в цілому. Розподіл комплаєнс функцій між службами можна рекомендувати в такій формі:

- функцією внутрішнього аудиту є незалежна перевірка системи внутрішнього контролю;

- функцією структури комплаєнс-контролю (або служби безпеки підприємства) є організація поточного контролю процедур з управління комплаєнс ризиками.

Ще однією важливою відмінністю є часовий аспект об'єкта контролю та комплаєнс підрозділу. Роль комплаєнс-контролю, як елемента ризик-менеджменту полягає в координації контролю комплаєнс ризиків на рівні окремих функціональних підрозділів і агрегування результатів комплаєнс-контролю в оцінку сукупного ризику. Комплаєнс-контроль працює в попереджувальному режимі, в той час, як аудитори проводять аналіз dokonаних подій і відповідності вимогам на даний момент. Доцільно наголосити на тому, що, незважаючи на близькі за своїм призначенням, функції внутрішнього контролю та комплаєнс-контролю вони не можуть здійснюватися одним і тим же підрозділом [64].

Таким чином, викладено теоретичні основи сутності безпекової діяльності підприємств як основи для забезпечення ефективного функціонування бізнесу в жорстких умовах конкуренції. Запропоновано позиціонувати безпекову діяльність як технологію управління на підприємстві, яка сприяє досягненню стратегії та високого рівня конкурентоспроможності на ринку.

### **1.3. Науково-теоретичні підходи до змісту та структури механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства**

Наукові підходи до розуміння сутності системи економічної безпеки підприємства є дуже різними, ряд дослідників трактують дану категорію, як сукупність всіх елементів, які формують сферу забезпечення економічної безпеки на підприємстві, зокрема цілі, завдання функції, принципи та функціональні складові (Троц І.В. [65]). Дещо іншу структуру пропонують Іванюта Т.М., Заїчковський А.О. [66] та Іващенко О.В., Четверіков П.М. [67], які формують її з функцій, принципів, механізму, об'єктів, суб'єктів політики економічної безпеки підприємства (ЕБП) та стратегії ЕБП. Даний перелік доповнюють загрозами професор Мігус (Шульга) І.П. [68] та професор Франчук В.І. [69]. Представники школи безпекознавства Львівського державного університету внутрішніх справ Франчук В.І. та Живко З.Б. [69, 70] пропонують до структури системи ЕБП включати засоби забезпечення економічної безпеки.

У зв'язку із наявністю різних поглядів на побудову системи ЕБП виникає необхідність формування оптимальної її структури для інноваційно-активних підприємств. З цією метою необхідно погодитися із твердженням Кульганік О.М., що система економічної безпеки усіх підприємств є індивідуальною, її структура та дієвість у значній мірі залежать від чинного законодавства, рівня забезпеченості суб'єкта господарювання матеріально-технічними та фінансовими ресурсами, від усвідомленості кожним працівником та керівником актуальності безпекової діяльності бізнесу, а також від рівня досвіду керівників служби безпеки підприємств [71]. Даний перелік особливостей можна доповнити активністю інноваційної діяльності, рівнем конкуренції в галузі, випуском специфічної оригінальної продукції, яка може бути об'єктом спрямування протиправних дій конкурентів, наявністю висококваліфікованих працівників, залучених до процесу розробки інноваційної продукції.

Як зазначає Локотецька О.В., система – це:

- сукупність елементів;
- наявність взаємозв'язків чи взаємозалежностей між її елементами;
- відображення поведінки та стану її елементів;
- результат впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ;
- складна ієрархія, в якій кожна її ланка може формувати певну меншу систему (підсистему) [72].

З врахуванням зазначених Локотецькою О.В. особливостей системи, побудуємо модель системи економічної безпеки інноваційно-активного підприємства (СЕБІАП) – рис. 1.12.

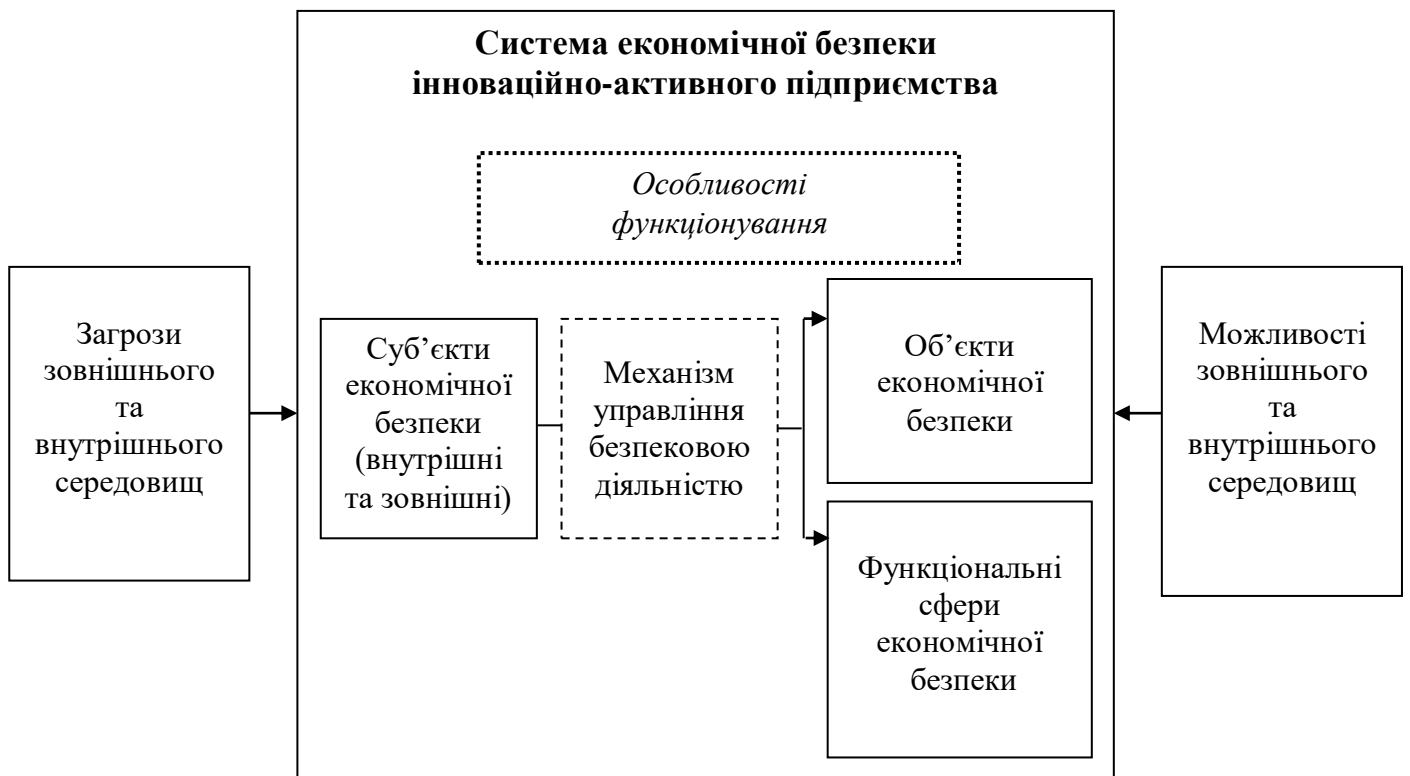


Рис. 1.12. Модель системи економічної безпеки інноваційно-активного підприємства

Примітка:  $\longrightarrow$  - напрямок впливу

Джерело: авторська розробка на основі [71, 73-76]

## Особливості функціонування системи економічної безпеки інноваційно-активного підприємства

**Головна мета** – забезпечення максимально можливої поточної ефективної діяльності та формування можливості втримання (покращання) досягнутих показників у майбутньому шляхом своєчасного попередження, виявлення, мінімізації та запобігання внутрішнім і зовнішнім викликам, загрозам, ризикам та небезпекам

**Шляхом** створення умов для реалізації комплексу заходів безпекової діяльності, в основі якої є здійснення таких робіт: діагностичні, аналітичні, запобіжні, протидійні, координаційні, інтеграційні, гармонізаційні

### Функціональні цілі:

у фінансовій сфері – досягнення найбільш ефективного використання ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності підприємства, результативності діяльності, фінансової стійкості, високої продуктивності;

у політико-правовій сфері - дотримання чинного законодавства, всебічне правове забезпечення правової діяльності підприємства;

у інтелектуально-кадровій - збереження і розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, ефективне управління персоналом;

у інноваційній - гарантування технологічної незалежності та лідерства в технологіях, належної ефективності корпоративних інновацій, НДДКР;

у техніко-технологічній – забезпечення максимального ступеня відповідності застосованих на підприємстві технологій сучасним світовим аналогам за умови оптимізації витрат ресурсів;

у інформаційній – ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства, захист конфіденційної інформації та комерційної таємниці;

у екологічній – дотримання чинних екологічних норм, попередження виникненню проблем шляхом використання екологічно чистих технологій;

у силовій – забезпечення фізичної безпеки працівників підприємства, формування ефективної організаційної структури безпекової діяльності, створення власної служби економічної безпеки підприємства відповідно до виявлених ризиків та загроз.

### Функції:

- 1) підготовча (підготовка даних для оброблення, сортування, оцінювання, прогнозування);
- 2) аналітична (аналіз, порівняння даних, з'ясування динаміки, тенденцій та закономірностей, опис поведінки контрагентів та синтез елементів аналізу, розроблення пропозицій);
- 3) конкурентна розвідка (легальний пошук повної достовірної інформації у відкритому доступі для здобуття конкурентних переваг – т.зв. «гра на випередження», недопущення непередбачуваних кризових подій шляхом своєчасного здобуття даних про зовнішнє середовище підприємства);
- 4) контррозвідка, внутрішній моніторинг (протидія промислому шпигунству, захист комерційної таємниці, недопущення витоку конфіденційної інформації шляхом дотримання регламенту нерозголошення, усунення слабких ланок в управлінні підприємством з метою недопущення збитку чи втрати ринку);
- 5) протидія рейдерству (запобігання рейдерському захопленню підприємства, ворожим поглинанням);
- 6) моніторинг (загалом зовнішнього і внутрішнього середовища, реальних і потенційних загроз, викликів, небезпек, ризиків).

### Завдання:

- організація взаємодії між структурними підрозділами підприємства у сфері безпекової діяльності;
- організація взаємодії з державними, правоохоронними органами та комерційними структурами, діяльність яких зосереджена на забезпеченні економічної безпеки підприємств;
- своєчасне виявлення, попередження, аналіз, оцінювання, послаблення, прогнозування ризиків та загроз економічній безпеці підприємства;
- організація превентивних заходів (запобігання можливим загрозам); вироблення та ухвалення найоптимальніших управлінських рішень щодо стратегії і тактики реагування на потенційні та реальні загрози;
- перевірка надійності партнерів, клієнтів та персоналу (зокрема, виявлення, попередження і припинення можливої протиправної та іншої негативної діяльності співробітників підприємства, спрямованих на зниження рівня економічної безпеки), безпека господарсько-договірної діяльності;
- недопущення діяльності на підприємстві економічної розвідки конкурентів, протидія проникненню злодіїв; захист банківських рахунків, баз даних підприємства від злодіїв;
- фізична і технічна охорона матеріальних цінностей підприємства (будівлі, території, транспорт, безпека перевезень вантажів і осіб, безпека зв'язку, безпека рекламних, культурних, масових заходів, ділових зустрічей та переговорів);
- юридичний захист прав, інтересів підприємства та його працівників;
- формування і продуктивне використання інформаційно-аналітичного та інноваційного забезпечення безпекової діяльності підприємства;
- пропагандистське забезпечення: соціально-психологічна, профілактична робота серед персоналу та його навчання з питань економічної безпеки;
- експертна перевірка механізму системи безпеки;
- організація та захист інноваційної діяльності підприємства, процесу та результату його проектів і програм;
- організація та захист інтелектуальної власності підприємства;
- проведення роботи з персоналом і його навчання, формування «фірмового» патріотизму і просувати на підприємстві ідеологію інновацій.

Рис. 1.13. Особливості функціонування системи економічної безпеки інноваційно-активного підприємства

Джерело: авторська розробка на основі [71, 73-76]

У моделі елементами є суб'єкти економічної безпеки, об'єкти та функціональні сфери економічної безпеки, механізм управління безпековою діяльністю. У системі суб'єкти економічної безпеки через використання механізму управління безпековою діяльністю чинять вплив на об'єкти та функціональні сфери економічної безпеки. На функціонування системи економічної безпеки інноваційно-активного підприємства (СЕБІАП) впливають загрози та можливості зовнішнього і внутрішнього середовищ. Кожен суб'єкт господарювання має індивідуальну СЕБІАП, у зв'язку з цим перед її формуванням необхідно визначити та врахувати її особливості функціонування (рис. 1.13). В залежності від розмірів підприємства та масштабності інноваційної діяльності буде відрізнятися й ієрархія суб'єктів економічної безпеки.

Доцільно наголосити на тому, що окремі науковці [77-79] використовують формулювання «комплексна система економічної безпеки», вважаємо такий підхід помилковим, адже кожна система є комплексною, якщо вже вона створена. Жодне підприємство не формує систему економічної безпеки маючи на меті забезпечення безпеки у якійсь окремій сфері, наприклад інформаційній чи ресурсній. Формування системи економічної безпеки та забезпечення її ефективного функціонування є дороговартісним процесом, тому нераціонально витратити кошти якщо використовувати її в неповному обсязі.

Метою створення СЕБІАП є забезпечення максимально можливої поточної ефективної діяльності та формування можливості втримання (покращання) досягнутих показників у майбутньому шляхом своєчасного попередження, виявлення, мінімізації та запобігання внутрішнім і зовнішнім викликам, загрозам, ризикам та небезпекам, вона досягається шляхом створення умов для реалізації комплексу заходів безпекової діяльності, в яка передбачає комплекс наступних робіт: діагностичні, аналітичні, запобіжні, протидійні, координаційні, інтеграційні, гармонізаційні. Зазначена мета може бути досягнута шляхом досягнення функціональних цілей через виконання функцій та завдань.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня досконалості механізму її забезпечення. Етимологічною основою терміну «механізм» є грецьке слово «машина», яке обумовлює сукупність різного роду тіл, які здійснюють схожі рухи, перебувають у рухливому зв'язку та мають спільні точки дотику.

Відповідно до поданих базових філософських підходів поняття «механізм» трактується як:

- основа внутрішнього влаштування машини, агрегату чи приладу, сукупності її елементів, що приводять об'єкт у дію;
- устрій та система, що характеризують порядок здійснення того чи іншого виду діяльності;
- сукупність та послідовність процесів (станів), які визначають дію або явище [80, 81].

З поданих визначень лише перший варіант не може бути використаним у сфері менеджменту. Недоліком трактування механізму як системи є те, що механізм є значно вужчим поняттям і є складовою системи. Визначення механізму як сукупності та послідовності процесів не відображає глибинну сутність категорії і має описовий характер.

Вперше поняття «механізм» поза механікою використав Гегель [82], який пояснив його з філософської точки зору. Масове використання даного терміну в економіці розпочалося у середині ХХ століття. Так, констатує існування економічних механізмів Шарль Ріст у 1947 р. у праці «Короткий нарис основних економічних механізмів». Найбільш повне визначення поняття «економічний механізм» запропоноване у книзі Анрі Кульман «Економічні механізми», яка була опублікована у Франції в 1988 р. [83].

Науковець А. Кульман трактує економічний механізм як «якесь початкове економічне явище, що тягне за собою ряд інших, причому для їх виникнення не потрібно додаткових імпульсів. Вони слідуєть одне за іншим в певній послідовності та ведуть до очевидних результатів».

Таким чином, економічний механізм визначається або природою вихідного явища, або кінцевим результатом серії явищ. Але складовими елементами

механізмів завжди одночасно виступають і вихідне, і завершальне явища, і весь процес, який відбувається в інтервалі між ними [84].

Науковці Г.Р. Латфуллін, А.В. Райченко пропонують розуміти механізм в економіці як цілеспрямоване функціонування системи методів, інструментів, важелів і процедур взаємодії різних суб'єктів і об'єктів являє собою складну за своєю природою, інтегральну за формою, динамічно функціонуючу організацію [85]. Крім того, вони наводять й інше визначення, відповідно до якого механізм (від лат. *Mechanize* - система перетворення руху) – це система організації взаємодії. Мається на увазі певний спосіб об'єднання окремих складових в єдиний механізм, що проявляється безпосередньо в процесі його функціонування. Головною особливістю механізму є те, як і яким чином відбувається зазначене об'єднання. На основі цього механізм можна візуалізувати як інтелектуальну систему, технології або способи функціонування, тобто «ноу-хау», певної моделі діяльності, яка організована певним чином [85]. Також механізм науковці пояснюють як модель взаємодії складових організації (від лат. *Mechanik* – зразок побудови) [85].

Не залежно від наукових трактувань терміну «механізм», його основою, за визначенням Бичкової А.Н є безліч взаємопов'язаних елементів, які надають руху об'єкту. При цьому Бичкова А.Н. виділяє два підходи розуміння сутності механізму:

- 1) як сукупність елементів, які впливають на розвиток об'єкта;
- 2) як взаємозв'язок і взаємодія елементів, що забезпечують розвиток об'єкта [86].

Зупинимося детальніше на першому розумінні механізму як сукупності елементів, які впливають на розвиток об'єкта. Механізм як інструмент впливу характеризує процес управління будь-яким об'єктом. Структура такого механізму включає наступні елементи:

- 1) об'єкт – це керований елемент, який змінюється під дією центру управління в бажаному для останнього напрямку;
- 2) центр – це керуючий елемент, який здійснює вплив;

3) суб'єкти механізму – це носії предметно-практичної діяльності (індивід або група індивідів), які беруть участь в роботі «механізму»;

4) алгоритм «роботи» механізму, який містить сукупність функцій, що управляють, методів і способів досягнення цілей управління;

5) параметричний опис запланованих результатів, що характеризують стадію розвитку об'єкта;

6) умови, що сприяють або перешкоджають «роботі» механізму, або фактори, здатні змінити алгоритм «роботи» механізму;

7) прийняті до аналізу припущення або обмеження застосування механізму, при яких можливе досягнення цільової ефективності [87].

Опис механізму управління окрім опису вищенаведених елементів додатково повинен включати характеристику мови опису – логічно-аналітичну, графічну, математичну тощо, а також характеристику цільової функції, для реалізації якої створюється механізм. Специфіка наведеної вище структури управлінського механізму полягає в особливій ролі центру – елемента, який визначає правила «роботи» механізму, а також у слабкому зворотному зв'язку суб'єктів і центру.

Другий підхід до визначення поняття «економічний механізм» полягає у визначенні механізму як інструменту взаємодії суб'єктів. Такий механізм визначає принципи і послідовність виконання певних дій між різними суб'єктами.

Якщо розглядати структуру цього типу механізмів, то об'єкт механізму взаємодії обмежується обсягом або сферою інтересів суб'єктів і, ймовірно, має сенс на рівні галузей, підприємств, формальних і неформальних об'єднань суб'єктів. Роль центру, в даному випадку незалежного арбітра, обмежується функцією організації і/або контролю виконання правил, розроблених суб'єктами на основі врахування інтересів всіх сторін. При цьому є механізми, в яких роль центру мінімальна, центр створює умови, що сприяють розвитку зазначених відносин, і визначає основні, фонові правила гри, наприклад ринкові умови ціноутворення і правила оподаткування господарських операцій. До суб'єктів механізму взаємодії можна віднести об'єднання підприємств,



організації та підприємства, фізичних осіб, які беруть участь в розробці правил взаємодій. Методи і способи взаємодії можуть бути: інформаційними, обумовлювати перерозподіл функцій (наприклад, аутсорсинг), проведення торгів, інтеграційні процеси тощо. Особливістю цих методів є те, що вони у значній мірі є мотиваційними. Якість результатів «роботи» механізму взаємодії може вимірюватися тривалістю існування такого механізму, так як базова функція спрямована не на розвиток будь-яких процесів, а на узгодження і реалізацію інтересів суб'єктів. Умови або чинники, що сприяють або перешкоджають роботі механізму, допущення або обмеження, що представляють собою виключення із загальних правил, для управлінських механізмів застосовні і для механізмів взаємодії. Відмінним від трактування механізму за першою ознакою, є активний зворотний зв'язок суб'єктів і центру механізму взаємодії, що визначає більшою мірою «горизонтальні» взаємини самих суб'єктів [86].

Підтвердження наукових позицій, які пояснюють механізм як частину процесу, під час якого використовуються ресурси з метою досягнення запланованого результату, одночасно все це відбувається під керівництвом управлінця, впливає з аналізу праці [87]. У аналізованій праці [87] автор наводячи ряд конструктивних доказів вибудовує визначення, відповідно до якого економічний механізм визначено як сукупність економічних ресурсів та способів їх взаємодії для реалізації певного економічного процесу.

Чаленко О.Ю. визначальною особливістю пропонованого поняття економічного механізму вважає наявність процесу і нерозривний зв'язок та підпорядкованість механізму певному процесу. В даному понятті вироблено відмежування механізму від управління, тобто механізм представлений як керований ресурс процесу [87]. На основі цього наводиться перелік характеристик економічного механізму:

1. Механізм не може існувати без процесу, так як є його складовою частиною і налаштований на виконання тільки процесних функцій.
2. Механізм не має власного управління і знаходиться в стані очікування управління процесом.

3. З'єднання механізму з управлінням представляє внутрішній зміст процесу, його "ноу-хау" [87].

З врахуванням зазначеного вище на рис. 1.14 наведено візуалізацію процесу формування економічного механізму.

Аналізуючи рис. 1.14, можна прослідкувати наступну послідовність етапів формування економічного механізму. На першому етапі здійснюється аналіз входів процесу, тобто оцінюються наявні ресурси.

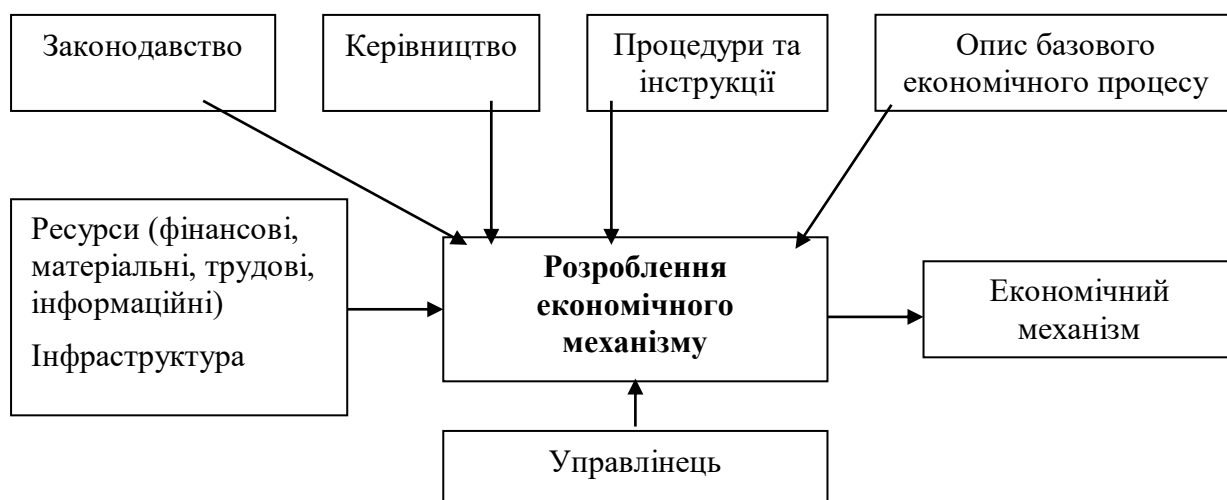


Рис. 1.14. Процес формування економічного механізму

*Джерело: авторська розробка на основі [87]*

Наступним кроком є аналіз виходу процесу – економічного механізму, його характеристик, призначення, економічної ефективності, відповідності базовому процесу. Формування управління процесом, яке передбачає аналіз діючого законодавства, визначення впливу керівництва, врахування процедур та інструкцій повинні бути визначені на передостанньому етапі. Останній етап передбачає дії управлінця (менеджера), адже тільки внаслідок здійснення управлінського впливу можлива зміна ресурсів в потрібному напрямку для досягнення бажаного ефекту.

Для ефективного функціонування підприємств доцільно формувати різні механізми, які будуть між собою перетинатися і тим самим дозволять налагодити основні та допоміжні процеси. З цією метою доцільно здійснити класифікацію механізмів у сфері управління підприємствами (рис. 1.15).

На рис. 1.15 є два види механізмів, які використовуються з метою впливу на рівень економічної безпеки – це забезпечення економічної безпеки та антикризовий.

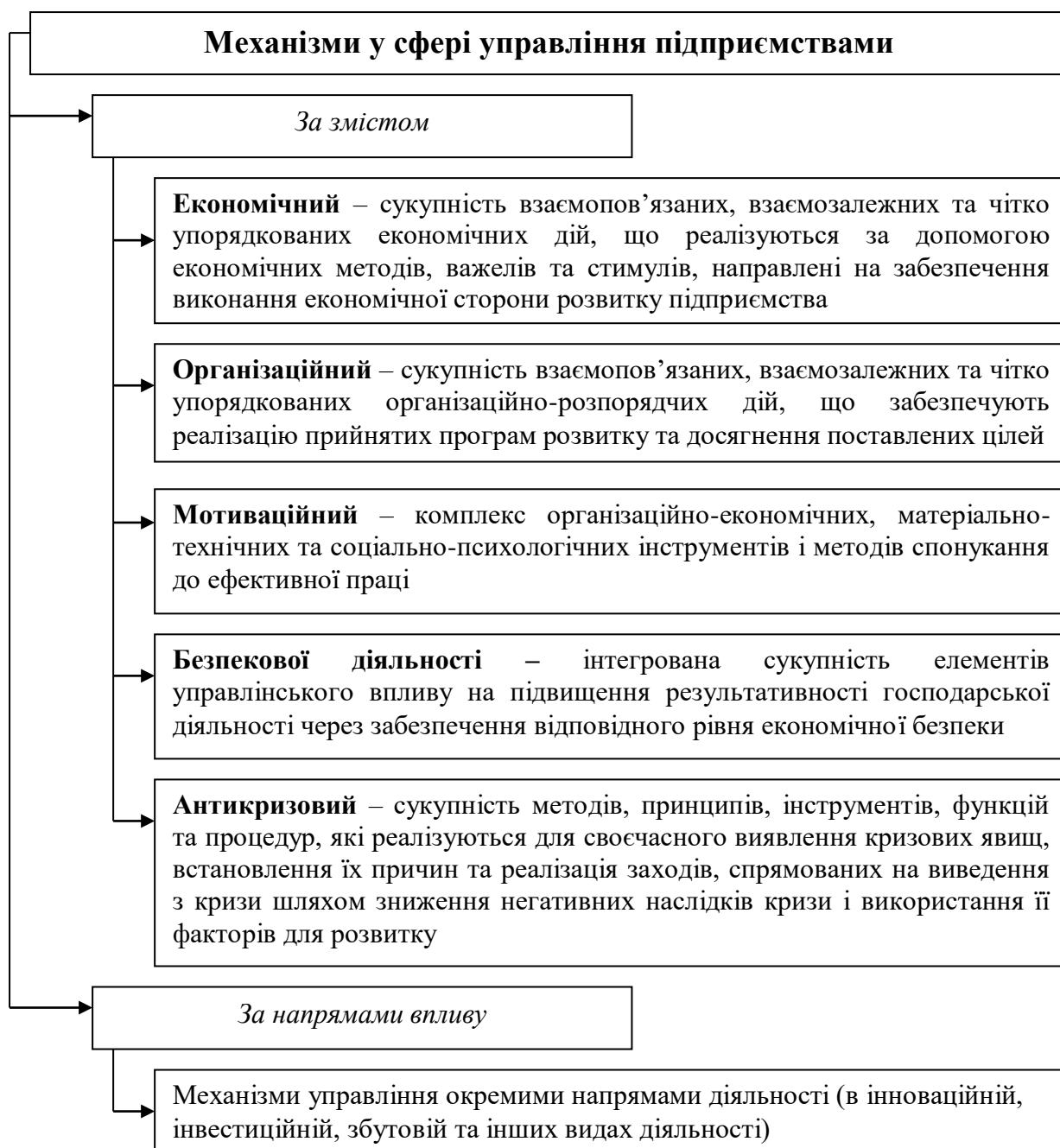


Рис. 1.15. Класифікація механізмів у сфері управління підприємствами

Джерело: авторська розробка на основі [88-90]

Водночас, в системі економічної безпеки підприємства науковці мають різні погляди на види механізмів і виокремлюють:

- механізм формування економічної безпеки;

- механізм управління економічною безпекою;
- механізм забезпечення економічної безпеки [91, 92].

Під механізмом формування економічної безпеки підприємства вчені Білошкурська Н.В. та Міщенко С.П. розуміють поєднання мети, цілей, завдань, принципів, методів, функцій, засобів, що дозволяє діагностувати, прогнозувати і контролювати стан економічної безпеки для прийняття адаптивних рішень щодо розвитку підприємства [91] або взаємопов'язану сукупність структур, засобів, методів і заходів, які формують безпеку бізнесу [92].

Механізм управління економічною безпекою досліджений у працях Донець Л.І. [93], Коробчинського О.Л. [94], Пойда-Носик Н.Н. [95] та ін. Зокрема, під механізмом управління економічною безпекою підприємства Амельницька О.В. [96] розуміє сукупність методів, принципів, форм, способів, важелів, заходів, пов'язаних із процесом їх взаємодії, в свою чергу система управління є сукупністю механізмів, необхідних для реалізації цілей управління. Цікавим є визначення [97, С. 188], який визначає механізм управління системою економічної безпеки інноваційних підприємств через структури підприємства та структури служби безпеки, структури проекту та окремих виконавців із застосуванням засобів і методів застосовує заходи з нейтралізації реальних і потенційних небезпек і загроз у системі економічної безпеки підприємства.

У вітчизняній науковій літературі з питань системи управління економічної безпеки підприємства значна увага приділяється дослідженню та визначенню поняття механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, під яким розуміється інтегрована сукупність елементів інституційного та операційного впливів на підвищення результативності господарської діяльності через утворення безпечних умов її здійснення [98].

На нашу думку, найбільш вдалим та доречним є використання поняття механізму управління безпековою діяльністю, оскільки рівень економічної безпеки має бути достатнім, але не надмірним, адже високий рівень економічної безпеки дозволяє забезпечити отримання результатів та досягнення цілей підприємства, а надмірний рівень економічної безпеки, у більшості випадків, призводить до додаткових витрат і, як наслідок, до зниження

прибутковості, фінансової стійкості та інших показників господарської діяльності, послаблення яких у свою чергу призводить зниження рівня економічної безпеки. Лише шляхом обґрунтованих та виважених управлінських дій можна досягнути бажаного ефекту. Отже, наголос робиться на процесі управління.

На основі проведеного теоретико-методологічного дослідження можна зробити висновок, що механізм управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства є складовою частиною загальної системи управління та системи економічної безпеки. Під механізмом управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства розумітимемо сукупність елементів та систему їх взаємозв'язків, що спрямовані на попередження негативного впливу загроз для забезпечення ефективності процесу від генерації ідеї до її формалізації в інноваційній продукції. Деталізовано механізм управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства є сукупністю цілей, завдань, методів, заходів, інструментів та функцій управління, реалізація яких дозволяє досягнути цільового рівня економічної безпеки, мінімізувати рівень невизначеності та дію дестабілізуючих чинників в процесі здійсненні інноваційної діяльності підприємством.

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

Механізм управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства передбачає виконання ряду функцій, до яких відносять:

- аналітичну,
- прогностичну;
- інформаційну;
- попереджувальну;

- захисну;
- регулюючу;
- контрольну;
- стимулюючу;
- контрольну;
- практичну;
- забезпечувальну [98].

Механізм безпекової діяльності інноваційно-активного підприємства характеризується такими особливостями:

1) механізм є багаторівневим, тобто реалізується на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях;

2) дія механізму спрямована на досягнення стратегічних цілей інноваційно-активних підприємств, а також забезпечення потреб споживачів;

3) управління економічною безпекою інноваційно-активних підприємств відбувається через засоби управління (нормативні акти, стандарти, тип управління, стан менеджменту тощо);

4) об'єктом управлінського впливу є процес забезпечення економічної безпеки інноваційно-активних підприємств;

5) управління економічною безпекою здійснюється через розроблення і реалізацію програм забезпечення економічної безпеки інноваційно-активних підприємств;

6) реалізація механізму здійснюється за допомогою розроблення концепції та реалізації політики управління економічною безпекою [99].

Крім того слід зазначити, що на всіх етапах та напрямках функціонування запропонованого механізму необхідно здійснювати моніторинг з метою коригування управлінських рішень у разі потреби.

Зважаючи на існування різних підходів до побудови структури механізму безпекової діяльності, доцільно адаптувати її до потреб інноваційно-активних підприємств (рис. 1.16).



Рис. 1.16. Структура механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств

Джерело: авторська розробка на основі [90, 98-103]

Основою побудови механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств є визначення базових принципів (Додаток В табл. В.1) та методологічних підходів (Додаток В табл. В.2), які виступатимуть вихідними елементами для прийняття ефективних управлінських рішень у цій сфері.

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

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

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

До економічних методів управління науковці Грибов В.Д. та Колесник Г.В. відносять планування (визначає зміст та обсяги робіт, а також необхідність ресурсів), комерційний розрахунок (визначення рівня прибутку і рівня покриття доходами витрат), оплата праці (оплата працівникам за виконану роботу), преміювання (оплата працівникам за відмінні результати праці, які перевищують планові показники), ціноутворення (аналіз рівня попиту та пропозиції на виготовлену продукцію, надані послуги, виконані роботи), фінансування (забезпечує ефективне функціонування суб'єкта господарювання) [102].



На думку професора Андрушківа Б.М., економічні методи є визначальними для організації процесу забезпечення економічної безпеки підприємств, адже вони дозволяють виявити та оцінити вплив ризиків та загроз, спрогнозувати потенційні негативні впливи у випадку їх настання і обумовити заходи контролю рівня безпеки [103].

Професор Франчук В.І. пропонує доповнити список методів забезпечення економічної безпеки підприємств: правовими (формування внутрішніх документів, які супроводжуватимуть реалізацію процесу забезпечення економічної безпеки, побудова алгоритму цього процесу, формування передумов для організації судового захисту, побудови основи взаємодії з контролюючими та правоохоронними органами), інформаційно-аналітичними (механізм збору та оброблення інформації, інформаційно-пошукова та аналітична діяльність) та технічними (використання технічних та програмних засобів для захисту інформації та майна підприємства, а також для забезпечення особистої безпеки керівників та працівників) [69].

Погоджується з позицією Франчук В.І. й професор Живко З.Б., яка наголошує на обов'язковому включенні до переліку методів забезпечення економічної безпеки конкурентної розвідки та контр розвідувальної діяльності, адже саме вони дозволяють зберегти власну інформацію від неправомірного розголошення чи викрадення, а також отримати необхідну інформацію про конкурентів [70].

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

Для будь-якого підприємства, в тому числі й інноваційно-активного, важливо максимальну увагу зосереджувати на превентивних заходах, адже саме вони дозволяють завчасно виявити потенційні зміни в середовищі та підготуватися до них. Реактивні заходи застосовуються у випадку реального виникнення загроз і при потребі зниження їх негативного впливу. Важливо розуміти, що реактивні заходи повинні бути побудовані як на врахування

негативних наслідків зміни середовища, так і на позитивних змінах. Якщо вчасно відреагувати на позитивні зміни, то можна суттєво покращити існуючий рівень безпеки підприємства.

Кожен із суб'єктів безпекової діяльності інноваційно-активного підприємства виконує свої функції в певній сфері господарської, управлінської або організаційної діяльності, реалізує дії щодо забезпечення економічної безпеки за рахунок розробки заходів економічного, правового, аналітичного, оперативно-розшукового та іншого характеру відповідно до компетенції покладеної на нього [107].

Заходи у структурі механізму управління безпековою діяльністю розрізняються в залежності від суб'єктів, які їх здійснюють:

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

2. *Відділ економічного аналізу*: узагальнення результатів оцінювання стану економічної безпеки за сферами, визначає можливості втримання рівня економічної безпеки в майбутньому, розробляє заходи раціонального використання ресурсів підприємства;

3. *Виробничий відділ*: оцінює результати випуску продукції виробничими підрозділами, аналізує відповідність рівня випуску плановим показникам, розробляє можливості підвищення рівня випуску продукції та покращення рівня її конкурентоспроможності, займається питаннями технічної та організаційної підготовки та налагодження процесу виробництва;

4. *Відділ постачання*: налагоджує процес постачання сировини і комплектуючих;

5. *Відділ збуту*: налагоджує процес збуту готової продукції та контролює рівень запасів;

6. *Фінансовий відділ і бухгалтерія*: аналізують виконання кошторисів, відстежують платіжну дисципліну постачальників та посередників, слідкують за забезпеченням фінансовими ресурсами всіх сфер діяльності підприємства;

7. *Відділ кадрів*: розробляє та реалізовує управські рішення для досягнення високого рівня кадрової безпеки підприємства, супроводжує та організовує найм та звільнення персоналу, слідкує за належним виконанням працівниками своїх посадових обов'язків та дотримання корпоративної етики і норм конфіденційності даних, організовує систему мотивації та санкцій для персоналу;

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

Крім того, аналізуючи результати дослідження Саматова Т.І. [108], можна заходи класифікувати не за відповідальними підрозділами, а за сферами діяльності (Додаток Г табл. Г.1).

Таким чином, заходи безпекової діяльності будуть відрізнятися на різних підприємствах в залежності від масштабів, рівня інноваційної активності, кількості персоналу, організаційної структури, рівня активності зовнішньоекономічної діяльності тощо.

До переліку інструментів безпекової діяльності можна віднести: економічні плани, соціальні плани, стимули та санкції, повноваження, дисциплінарні заходи [109].

Важелями у сфері безпекової діяльності є накази, розпорядження, інструкції, договори, регламенти, положення [109].

Оцінювальна та управлінська складова механізму управління безпековою діяльністю передбачають визначення рівня економічної безпеки на певну дату за попередньо затвердженим переліком показників у різних сферах, порівняння їх з пороговими значеннями та прийняття відповідних рішень для досягнення стратегічних та короткострокових цілей діяльності інноваційно-активного підприємства.

Зупинимося детальніше на процесі формування механізму управління безпековою діяльністю. На рис. 1.14 наведено структуру процесу формування економічного механізму, який демонструє компонування основних елементів. Якщо брати цей механізм за основу, то необхідно його адаптувати під особливості сфери безпекової діяльності інноваційно-активних підприємств.

Так, науковець Бондар В.Ю. пропонує формувати такий механізм за наступними етапами:

1. Визначення мети відповідно до діючих законодавчих обмежень, впливу зовнішнього середовища, наявних ресурсів, збалансування інтересів власників та споживачів;
2. Формування завдань;
3. Організаційно-ресурсне забезпечення;
4. Здійснення заходів щодо реалізації: вибір методів та засобів управління [110].

Всі ці етапи повинні відбуватися у інформаційному полі з метою забезпечення ефективної взаємодії підрозділів підприємства, ефективного використання наявних трудових ресурсів та сприяння підвищенню рівня їх продуктивності, створення на підприємстві сприятливих умов, які дозволяють виконувати заплановані заходи шляхом економічної зацікавленості персоналу компанії, а не шляхом використання адміністративних методів, постійного удосконалення методики прийняття управлінських рішень та їх подальшого оцінювання [110]. Доцільно відзначити, що даний механізм не відображає специфіки діяльності інноваційно-активних підприємств і є типовим.

Натомість Мейта В.І. притримується дещо іншої позиції та пропонує процес формування механізму управління економічною безпекою підприємств розпочинати з ґрунтовної інформаційної підготовки, яка передбачає визначення об'єкту та суб'єкту управління, при цьому важливим є вибір конкретного об'єкта управління та цілей його трансформації до бажаного стану, конкретизацію предметної галузі управління економічною безпекою підприємницької діяльності, визначення особливостей об'єкту управління, збір наявної інформації, постановка цілей і задач. Наступний етап повинен бути

побудований на визначенні існуючих та потенційних загроз і можливостей, з формуванням переліку об'єктів, які потребують захисту. Третій етап передбачає формування переліку основних структурних елементів механізму, до яких можна віднести методи, інструменти, форми управління, методи зворотного зв'язку з суб'єктами управління, формування центрів відповідальності та визначення переліку необхідних ресурсів, вибір напрямків управління відповідно до рівня економічної безпеки та вибір методів контролю і внесення коректив в отримані результати. Завершальний етап повинен містити візуалізацію моделі механізму з обґрунтуванням взаємозв'язків між його структурними елементами [111].

Лебедко С.А. структурує етапи формування механізму забезпечення економічної безпеки на три складові: формування загальнотеоретичних засад (мета, завдання, принципи та методи формування механізму.); формування практичних передумов (визначення суб'єктів та об'єкту управління); практична реалізація інструментарію (заходів) забезпечення економічної безпеки транспортного підприємства. На другому етапі автор особливе місце відводить фінансовому інформаційному, кадровому, організаційному та нормативно-правовому забезпеченню. Третій етап містить проведення моніторингу рівня економічної безпеки та реалізація заходів забезпечення економічної безпеки з використанням фінансово-економічних, організаційно-технологічних та аналітичних методів [88].

Як видно з аналізу праць [88, 110, 111] структура процесу формування механізму управління безпековою діяльністю є різною, що зумовлює необхідність уніфікації з врахуванням особливостей діяльності інноваційно-активних підприємств. Неточність базується на тому, що, у переважній більшості, науковці процес функціонування та процес формування механізму управління економічною безпекою ототожнюють. Натомість, необхідно розуміти, що процес формування механізму передбачає комплекс дій для того, щоб він міг почати функціонувати, тобто передбачає забезпечуючо-організаційну функцію. При цьому, процес функціонування механізму складається з таких етапів як:

1. Якісний і кількісний аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Ідентифікація ризиків і загроз економічній безпеці підприємства, аналіз впливу факторів на сталий розвиток підприємства.

2. Оцінка значущих чинників і ризиків та оцінка їх впливу на економічну безпеку підприємства. На підставі вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів підприємства виявляються основні можливості і загрози, в результаті чого оцінюється потенціал економічної безпеки підприємства.

3. Аналіз і оцінка економічної безпеки підприємства. На цьому етапі визначається конкретний набір показників економічної безпеки.

4. Розробка управлінських рішень і рекомендацій, коригування засад управління ризиками підприємства. Управління ризиками підприємства ґрунтується на постановці принципів управління, цілей, функцій і методів управління, а також виділення об'єкта і суб'єкта управління. Всі перераховані вище елементи конкретизуються таким чином, щоб забезпечувати стабільність і економічний ефект [114].

Процес формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств наведено на рис. 1.17.

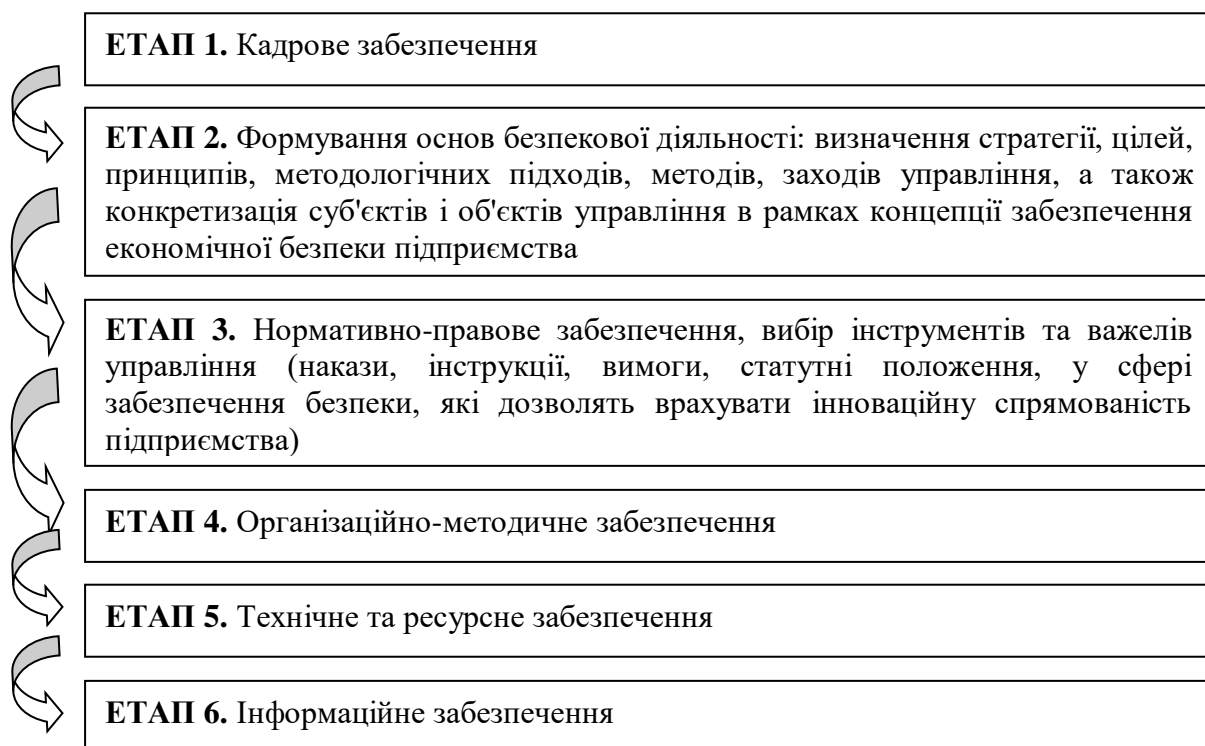


Рис. 1.17. Процес формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств

Джерело: авторська розробка на основі [2, 26, 27, 28]

Необхідно розуміти, що основою будь-якого процесу управління є кадрове забезпечення. Лише на основі вдало підбраного управлінського персоналу є можливість досягнути визначених цілей. Актуальною проблемою для інноваційно-активних підприємств є формування новітніх методів командної взаємодії, адже стандартна ієрархічна структура управління не приносить бажаних результатів.

Проаналізований механізм управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств дозволяє поетапно розробляти ефективні управлінські рішення і досягати поставлених цілей діяльності, що в підсумку дозволить досягнути бажаної ефективності діяльності.

## **Висновки до розділу 1**

1. Досліджено сутність поняття «інноваційна активність підприємств» та визначено його зв'язок із інноваційним потенціалом (передумова інноваційної діяльності) та інноваційною діяльністю (результат використання інноваційного потенціалу). Інноваційна активність підприємств пояснена як цілеспрямована діяльність щодо розробки та запровадження інновацій; як властивість підприємства, яка демонструє спроможність до інноваційної діяльності; як характеристику інноваційної діяльності підприємства.

2. Визначено чинники, що впливають на інноваційну активність підприємств: інноваційна сприйнятливість, інноваційна компетентність, забезпеченість ресурсами, якість організації та спілкування. Обґрунтовано доцільність зосередження уваги на управлінні знаннями для інноваційної активності підприємств.

3. Досліджено, що, з метою зниження рівня впливу загроз на діяльність підприємства, необхідно здійснювати цілеспрямований управлінський вплив і використовувати відповідні технології управління як способу виконання робіт, що характеризуються інструментами впливу на об'єкт, певною послідовністю дій та наслідків, регулярністю перевірки якості виконуваної роботи. До

переліку технологій управління підприємствами запропоновано віднести безпекову діяльність, яку пояснено як діяльність щодо забезпечення можливості максимально ефективного використання доступних ресурсів з метою захисту власних інтересів від впливу загроз внутрішнього і зовнішнього середовищ, а також адаптації до існуючих умов з мінімальними втратами.

4. Обґрунтовано структуру безпекової діяльності підприємств, до якої запропоновано віднести: прогнозування можливих загроз економічній безпеці, організацію діяльності з попередження виникнення загроз (превентивні заходи), виявлення, аналіз та оцінювання впливу реальних загроз на рівень економічної безпеки, постійне удосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємства, управління ризиками підприємства, комплаєнс-контроль, прийняття рішення та організація діяльності з реагування на загрози, які актуалізувалися.

5. Встановлено, що головною метою функціонування системи економічної безпеки інноваційно-активних підприємств є забезпечення максимально можливої поточної ефективної діяльності та формування можливості втримання (покращання) досягнутих показників у майбутньому шляхом своєчасного попередження, виявлення, мінімізації та запобігання внутрішнім і зовнішнім викликам, загрозам, ризикам та небезпекам шляхом створення умов для реалізації комплексу заходів безпекової діяльності, в основі якої є здійснення таких робіт: діагностичні, аналітичні, запобіжні, протидійні, координаційні, інтеграційні, гармонізаційні.

6. На основі проведеного теоретико-методологічного дослідження встановлено, що механізм безпекової діяльності інноваційно-активного підприємства є складовою частиною системи економічної безпеки, сукупністю цілей, завдань, методів, заходів, інструментів, реалізація яких дозволяє досягнути цільового рівня економічної безпеки, мінімізувати рівень невизначеності та дію дестабілізуючих чинників в процесі здійсненні інноваційної діяльності підприємством.

7. Розроблено структуру механізму безпекової діяльності інноваційно-активних підприємств, до якої запропоновано віднести теоретично-



методологічну складову, функціонально-забезпечуючу складову, оцінювальну складову, управлінську складову.

8. Запропоновано структуру процесу формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, в якій вихідним етапом є кадрове забезпечення. Пріоритетність саме цього етапу встановлена на основі того, що інноваційним стає підприємство лише за умови високого інноваційного потенціалу його працівників, який реалізовується при сприянні підприємства і створення умов для його реалізації. Весь процес безпекової діяльності за таких умов зорієнтований на виявлення та попередження дестабілізуючих чинників і забезпечення максимально сприятливих умов для роботи персоналу.

*Основні наукові результати опубліковані у працях: [115-124].*

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Аналіз стану інноваційної активності підприємств в Україні

Інноваційний розвиток є пріоритетним напрямком діяльності підприємства. В ринкових умовах господарювання підприємство зазнає впливу зовнішнього глобального середовища, що провокує нестабільність, постійну динаміку та знижує рівень його економічної безпеки, яка проявляється у забезпеченні поступального економічного розвитку суспільства з метою здійснення виробничої діяльності для задоволення індивідуальних й суспільних потреб, а також характеризується ступенем захищеності усіх систем підприємства при здійсненні господарської діяльності й попередженням витоку інформації. Інновації, своєю чергою, являються одним із основних факторів забезпечення найефективнішого функціонування й економічного використання ресурсів на підприємстві, якості господарських процесів та постійним стимулом нарощення потенціалу й стабільного розвитку підприємства.

На сучасному етапі, рівень інноваційності підприємства залежить від ступеня інноваційного розвитку країни, який можливо кількісно оцінити, та ступеня впливу глобалізаційних факторів. На міжнародному рівні проводиться інтегральна оцінка стану розвитку інноваційної системи та створюються міжнародні рейтинги щодо показників інноваційності, зокрема: (1) Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index); (2) Індекс інноваційного розвитку агентства Bloomberg (Bloomberg Innovation Index); (3) Глобальний індекс конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index); (4) Інноваційний індекс Європейського інноваційного табло (Innovation Union Scoreboard); (5) Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів (Global Talent Competitiveness Index); (6) Оцінка готовності до майбутнього виробництва (Readinessforthe Future of Production Assessment).

Зауважимо, що позиції України в зазначених рейтингах не є лідируючими, тому вважаємо за доцільне проаналізувати основні із них.

Дослідження позицій України за Індексом глобальної конкурентоспроможності дозволяє констатувати факт відставання за ключовими показниками – це інновації, вища освіта і професійна підготовка, розвиток бізнесу (рис. 2.1). Саме ці елементи є ключовими у розвитку національної економіки та забезпечення національної безпеки. Тому акцент на покращенні позицій за зазначеними показниками повинні стати першочерговими заходами в Україні на всіх рівнях управління.

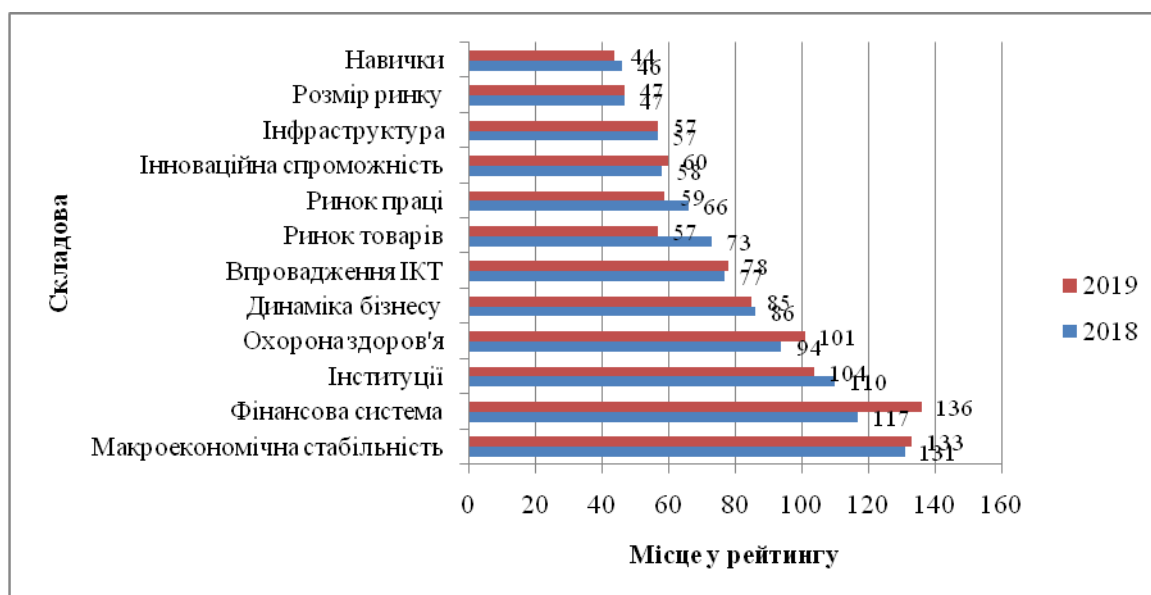


Рис. 2.1. Рейтинг України на складовими Глобального індексу конкурентоспроможності у 2018–2019 рр.

*Джерело: авторська розробка на основі [125, с. 10]*

Зауважимо, що у рейтингу Україна займає достатньо високі позиції щодо окремих підіндексів: розмір ринку, навички, ринок товарів та інфраструктура, проте, найбільш проблемними залишаються – макроекономічна стабільність, фінансова система та інституції. Вважаємо за доцільне детально проаналізувати проблемні показники підіндексів (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Проблемні показники підіндексів з найнижчим рейтингом у 2019 р.

Джерело: авторська розробка на основі [125, с. 11]

В контексті аналізу стану інноваційної активності підприємств в Україні варто дослідити також підіндекс «Інноваційна спроможність» (рис. 2.3), оскільки вагомим значенням набувають можливості вітчизняних підприємств та умови, в яких вони функціонують.

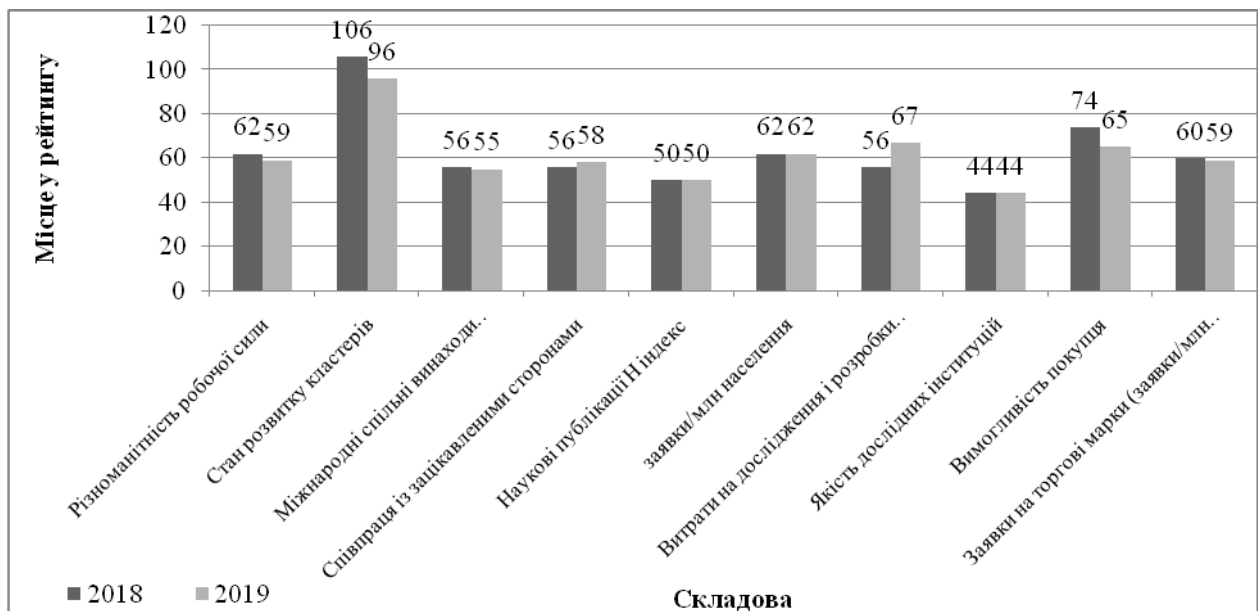


Рис. 2.3. Динаміка складових підіндексу «Інноваційна спроможність» для України, 2018 – 2019 рр.

Джерело: авторська розробка на основі [125, с. 19]

Глобальний індекс інновацій розраховується Корнельським університетом, школою бізнесу INSEAD та Всесвітньою організацією інтелектуальної власності. У табл. 2.1 відображено кластеризацію за Глобальним індексом інновацій окремих країн, які беруть участь у рейтингу та місце України серед них.

Таблиця 2.1

Групування окремих країн світу за Глобальним індексом інновацій, 2019 р.

№ за/п	Країна	Номер кластера	Оцінка	№ за/п	Країна	Номер кластера	Оцінка
1.	Швейцарія	1	67,24	21.	Латвія	3	43,23
2.	Швеція		63,65	22.	Литва		41,46
3.	США		61,73	23.	Польща		41,31
4.	Нідерланди		61,44	24.	Греція		38,90
5.	Велика Британія		61,30	25.	Російська Федерація		37,62
6.	Фінляндія		59,83	26.	Україна		37,40
7.	Данія		58,44	27.	Грузія		36,98
8.	Сінгапур		58,37	28.	Румунія		36,76
9.	Німеччина		58,19	29.	Індія		36,58
10.	Ізраїль		57,43	30.	Філіппіни		36,18
11.	Республіка Корея	2	56,55	31.	Бразилія	4	33,82
12.	Китай		54,82	32.	Білорусь		32,07
13.	Японія		54,68	33.	Еквадор		26,56
14.	Франція		54,25	34.	Нігерія		23,93
15.	Канада		53,88	35.	Камерун		23,90
16.	Люксембург		53,47	36.	Бангладеш		23,31
17.	Норвегія		51,87	37.	Зімбабве		22,00
18.	Австрія		50,94	38.	Нігер		18,13
19.	Італія		46,30	39.	Бурунді		17,65
20.	Угорщина		44,51	40.	Ємен		14,49

*Джерело: авторська розробка на основі [126; 127]*

Як бачимо, позиція України достатньо низька щодо Глобального індексу інновацій, що засвідчує низький рівень інноваційної діяльності в країні та присутність дестабілізуючих факторів економічної безпеки підприємств. Зауважимо, що високо розвинуті країни розташувалися в межах 1 та 2 кластера, а країни, що розвиваються та країни з низьким рівнем економічного розвитку розміщуються у 3 й 4 кластерах. При цьому, такі країни як Польща та Греція відносяться до високо розвинутих країн, але зайняли позицію у 3 кластері, що пов'язано із значними макроекономічними диспропорціями в цих країнах, які

зумовлені фінансово-економічною нестабільністю в країнах та концентрацією на їх території значної кількості заробітчан та їх нелегальною зайнятістю, із країн Східної Європи, зокрема й України. Відповідно, за таких умов спостерігається «відтік» інноваційного потенціалу у високорозвинуті країни, чим знижуються показники Глобального індексу інновацій в Україні.

Детальний аналіз Індексу інноваційної ефективності України у 2010 – 2018 рр. (рис. 2.4), який визначається шляхом рейтингування співвідношення Інноваційного вихідного індексу до Інноваційного вхідного індексу, дає підстави для висновку, що створення сприятливих умов для інноваційної результативності різко знизилося. Однак, прогнозні оцінки засвідчують, що в умовах 2019–2020 рр. значення аналізованого показника матиме тенденцію до збільшення.



Рис. 2.4. Прогнозні оцінки індексу інноваційної ефективності в Україні, 2010–2020 рр. (2019–2020 рр. – прогнозні оцінки)

*Джерело: авторська розробка на основі [125;128; 129]*

Відповідно до даних [130, с. 22] динаміка сукупної факторної продуктивності у країнах з різним рівнем розвитку (рис. 2.5) являється індикатором зростання інноваційної активності підприємств.



Рис. 2.5. Динаміка сукупної факторної продуктивності у країнах з різним рівнем розвитку, 5-річні середні темпи, %

Джерело: [129]

Рівень інноваційної активності підприємств є значно нижчим у порівнянні з аналогічними показником країн Європи, США, Китаю та Японії, у яких він сягає 30-65 %. Динаміка інноваційної активності підприємств в Україні (рис. 2.6) свідчить, що у 2013 р. інноваційно-активними були понад 16% підприємств, натомість у 2015 р., на фоні загального зниження кількості підприємств практично на 50% та розгортання фінансової кризи, показник досягнув значення 17,3%. Поступове погіршення значення показника спостерігається у період 2017-2019 рр. Так, у 2019 р. інноваційно-активними були 15,7%. У 2020 р. під впливом розгортання пандемії коронавірусної інфекції COVID-19 та запровадженням загальнонаціональних карантинних обмежень, цей показник ще суттєвіше знизив своє значення.

Позитивним показником є те, що у 2019 р., порівняно з 2017 р, зросла кількість інноваційно-активних підприємств у сфері машинобудування. Це свідчить про поступове відродження машинобудування в Україні, за темпами розвитку якого у часи СРСР Україна займала конкурентні позиції на ринку Європи.

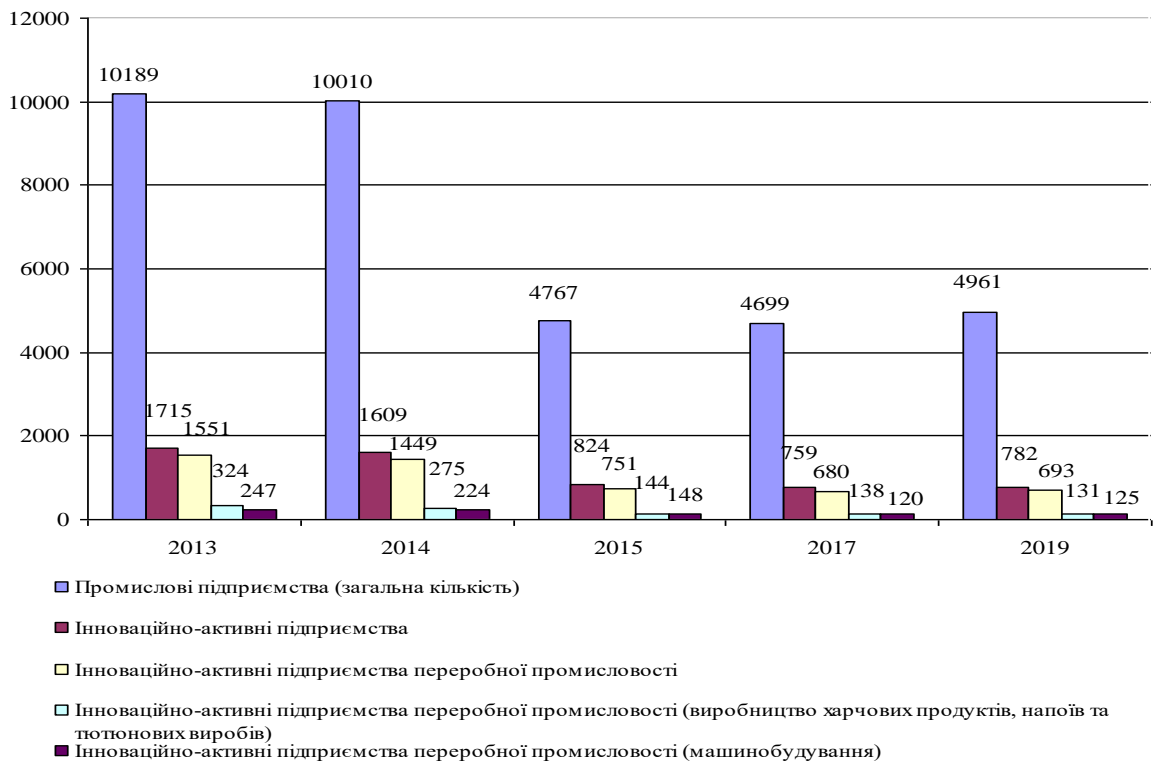


Рис. 2.6. Показники інноваційної активності промислових підприємств України

*Джерело: авторська розробка*

Аналізуючи показники інноваційної активності підприємств Львівської області (рис. 2.7), то можна спостерігати, що впродовж 2013-2019 рр. рівень інноваційної активності становив в межах 5%. Така тенденція є катастрофічною для економіки регіону і свідчить про наявність системних проблем. Найбільше число інноваційно-активних підприємств є у сфері переробної промисловості, зокрема у машинобудуванні та виробництві харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів.

Варто зазначити, що зниження темпів зростання продуктивності в умовах глобалізації беззаперечно призведе до зниження здатності економіки країни реагувати на шоки в стратегічній перспективі. Зокрема, можна виокремити цілу низку дестабілізуючих факторів, які призводять до зниження інноваційної активності підприємств (рис. 2.8).



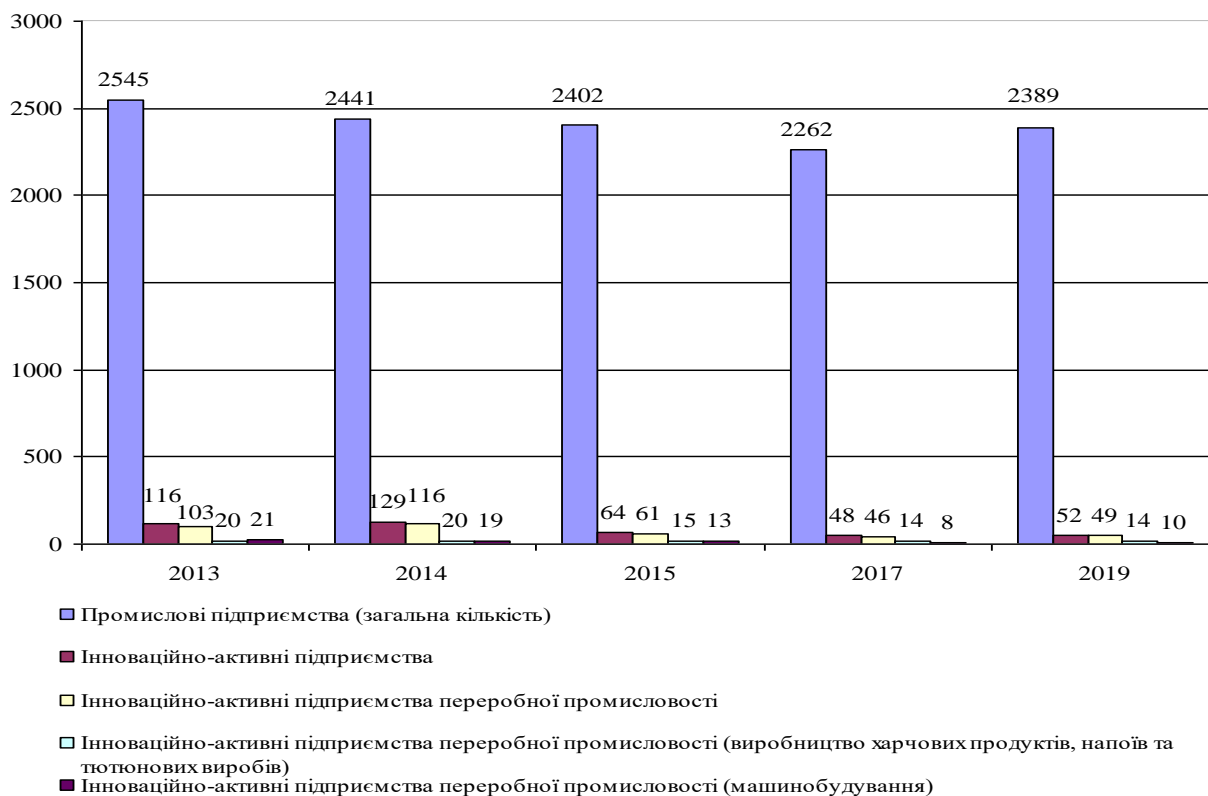


Рис. 2.7. Показники інноваційної активності промислових підприємств Львівської області

Джерело: авторська розробка

Дослідження факторів впливу на рівень інноваційної активності підприємств засвідчують її залежність від макроекономічної стабільності, рівня соціально-економічного розвитку країни та обсягів фінансування інновацій.

Доцільно звернути увагу на той факт, що економічну безпеку підприємств з позиції глобальних рейтингів неможливо оцінити без урахування показників інноваційного розвитку. Водночас, погоджуючись із Боронос В. Г., Шкарупа О. В. [131], вважаємо, що інновації як фактор зміцнення економічної безпеки підприємства в умовах глобалізації та інтеграції до світового економічного простору й стимулювання інноваційної діяльності є векторами реалізації стратегічних пріоритетів України, реалізація яких залежить від рівня бюджетного та позабюджетного фінансування сфери інновацій.



Рис. 2.8. Фактори зниження інноваційної активності підприємств в Україні

Джерело: авторська розробка на основі [130, с. 27–28]

Поряд із цим, першочерговим та значним дестабілізуючим фактором як економічної безпеки підприємств, так і розвитку інноваційної діяльності є низький рівень фінансування інновацій, що відображає свій вплив на їх продуктивності. На рис. 2.9 відображено динаміку фінансування інноваційної діяльності в Україні за період з 2011 р. до 2019 р.

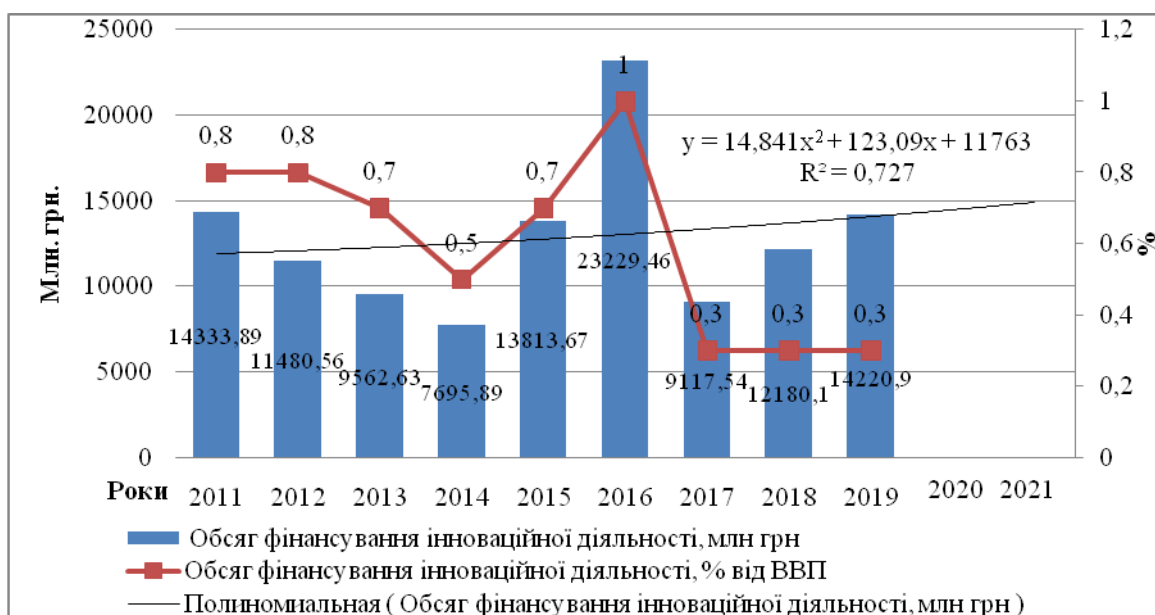


Рис. 2.9. Динаміка фінансування інноваційної діяльності в Україні, 2011 – 2021 рр. (2020 – 2021 рр. – прогнознi оцiнки)

Джерело: авторська розробка на основі [125, с. 21]

Як бачимо, динаміка фінансування інноваційної діяльності в Україні в аналізованому періоді характеризується спадним трендом, а частка фінансування інноваційної діяльності є надзвичайно низькою. Проте, результати прогнозування на 2020–2021 рр. засвідчують тенденцію до незначного збільшення фінансування до 15000 млн. грн.

Зауважимо, що основним джерелом фінансування інноваційної діяльності є власні кошти підприємств. Водночас, результати дослідження з використанням інструментів нелінійного програмування (поліноміальна модель, статистичний пакет *CurveExpert 5,0*) дозволяють прослідкувати прямо пропорційну залежність між обсягами фінансування інноваційної діяльності та обсягами капітальних інвестицій в інноваційну сферу (рис. 2.10). Відмітимо, що, своєю чергою, підвищення рівня економічної безпеки підприємства, основним завданням якої є забезпечення стратегічних, тактичних та оперативних заходів захищеності підприємства залежить від рівня формування унікальних здатностей щодо модернізації.

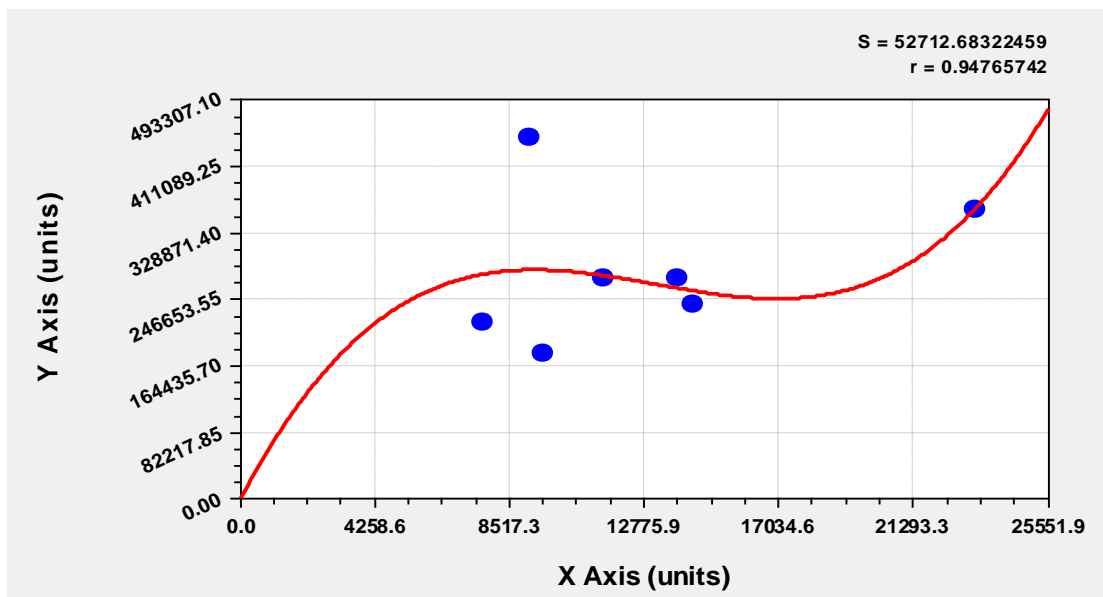


Рис. 2.10. Залежність обсягу фінансування інноваційної діяльності від рівня капітальних інвестицій, 2011–2019 рр.

Джерело: авторська розробка на основі [125, с. 28 – 29]

Згідно проведених економіко-математичних розрахунків, можна зробити висновок, що фінансування інноваційної діяльності є ризиковим процесом, проте, являється основою стабільного й ефективного розвитку підприємства.

Результати дослідження інновацій як фактору зміцнення економічної безпеки підприємства в умовах глобалізації та інтеграції до світового економічного простору дають підстави для висновку, що на сучасному етапі реформатування діючої вітчизняної системи господарювання та пошук нових методів, форм та способів здійснення виробничої, технологічної й технічної діяльності є нагальною потребою та глобальним викликом. Проблема підвищення інноваційного фактора, який є невід'ємною компонентою науково-технічного прогресу у системі господарських зв'язків на засадах конкурентоспроможності й активізації інноваційного розвитку, перетворюється на пріоритетний напрямок зміцнення економічної безпеки підприємства, рівень якої залежить від глобальних індексів.

Одним із напрямків розвитку сфери інноваційної діяльності є залучення висококваліфікованих працівників в інноваційну сферу, які своєю діяльністю можуть створювати інноваційну продукцію, проводити ефективну науково-педагогічну роботу та працювати з метою максимізації прибутків підприємств. Формування кваліфікованих майбутніх працівників відбувається у закладах вищої освіти. Як зазначають професори Башнянин Г.І. та Свінцов О.М. [132], важливість та особливість освіти, як підсистеми економіки і структурного компоненту процесу виробництва, обміну, розподілу та споживання, є можливість формування специфічної послуги – освітньої послуги, яка впливає на формування з особи рідкісного трудового ресурсу. Провідна роль у процесі такої підготовки належить вищій освіті, яка забезпечує на основі особистих інтересів, здібностей та уподобань кожної людини здійснення фундаментальної, наукової, професійної та практичної підготовки, здобуття освітньо-кваліфікаційних рівнів; здійснює перепідготовку кадрів та підвищення їхньої кваліфікації. У зв'язку з цим аналіз проблем функціонування закладів вищої освіти (ЗВО) з орієнтацією на інноваційну складову потребує особливої уваги.

Зважаючи на це, необхідним виявляється аналіз проблеми функціонування університетів в Україні та продукування ними інноваційного продукту, який, в подальшому, призведе до підвищення рівня інноваційності підприємств та підвищить рівень їх економічної безпеки.

Насамперед, необхідно відмітити, що багато із сучасних університетів пропонують «легкодоступні» дипломи для здобувачів вищої освіти не вимагаючи при цьому ґрунтовних знань. Тобто університети почали виступати як бізнес-одиниці, які надають послуги і отримують від їх реалізації прибуток. З метою максимізації прибутку досить часто знижуються вимоги до рівня знань, вимоги до кваліфікації викладачів (це дозволяє економити на рівні заробітної плати), не здійснюється науково-дослідна робота (адже є дороговартісною) і тим самим це призводить до появи на ринку праці дипломованих але некваліфікованих потенційних працівників, рівень отриманих знань яких не може забезпечити потреби підприємства у створенні інноваційних процесів й інноваційних видів продукції.

У випадку класичних університетів, то можна спостерігати ситуацію, яка характеризується непомірним рівнем зносу матеріальної бази, відтоком висококваліфікованих науково-педагогічних працівників через відсутність належного рівня мотивації, низьким рівнем доступу науково-педагогічних працівників до участі у міжнародних проектах, конференціях тощо, складністю роботи через наявність бюрократичних процедур з подання різного роду звітів, що суттєво знижує кількість часу на заняття науковою та викладацькою діяльністю. Як зазначає професор Полунін О. В., в Україні всі фактори вказують на відсутність економічного сенсу займатись інноваційною науковою діяльністю у ЗВО з перспективи окремо взятого індивіда, тобто науковця [133]. У зв'язку з цим впродовж 1991-2014 рр. у вітчизняних наукових установах зменшилася кількість працюючих у більш як 4 рази, а працівників, які безпосередньо залучені до наукових проектів – у 4,5 рази, а у проектах у сфері інновацій й поготів [134]. При цьому насиченість науковими кадрами є набагато нижчою, ніж у розвинутих країнах, що підтверджується значенням даного показника в Україні – 6 осіб на 1 тис. економічно активного населення (у

порівнянні у Фінляндії – 15,4, Японії – 11, США – 9,7, Південній Кореї – 9,5, Франції – 8,3, Росії – 6,7) [135].

Суттєву загрозу діяльності закладів вищої освіти і ефективності науково-освітнього процесу становить велика частка науковців пенсійного віку, яка складає 66% загальної чисельності докторів наук. Частка молодих вчених віком до 40 років є лише на рівні 2,6 %. Середній вік науково-педагогічних працівників ЗВО України становить: для чоловіків – 61 рік; для жінок – 58 років) [136]. Зважаючи на вік, значна кількість науковців не можуть брати участі в розробці інноваційних проектів через незнання інформаційно-технічних технологій й невміння користуватися сучасною технікою й програмами, за допомогою яких відбувається програмування й реалізація таких процесів.

Впродовж усіх років незалежності України зберігається тенденція до скорочення загальної чисельності працівників організацій, які виконували наукові та науково-технічні роботи. Так, з 2005 р. кількість працівників організацій, що здійснюють науково-технічну діяльність, скоротилася на 35,8 %, у т.ч. дослідників – на 31,1 % [137, с. 10; 128].

У 2017 р. соціологічна група «Рейтинг» провела дослідження, під час якого опитали 1000 науково-педагогічних працівників з п'яти провідних наукових центрів України – Києва, Львова, Харкова, Одеси, Дніпра [139]. Переважна більшість опитаних вказали на факт недостатнього фінансування наукової діяльності (рис. 2.11), що суттєво гальмує розвиток вітчизняної науки й інноваційної сфери, а, відтак, знижує рівень економічної безпеки підприємств.

Для підтвердження результатів дослідження варто провести порівняльну характеристику видатків державного бюджету на науку в Україні та інших державах Європи (рис. 2.12), відповідно до результатів якої Україна демонструє найгірші показники фінансування науки та освіти у Європі. За період 2005-2016 р. Україна лише у 2005 р. випереджувала Польщу, що являється свідченням того, що потенціал закладів освіти використовується неналежним чином.



Рис. 2.11. Результати дослідження соціологічної групи «Рейтинг» на тему достатності фінансування наукової діяльності в Україні станом на 2017 р.

Джерело: [139]

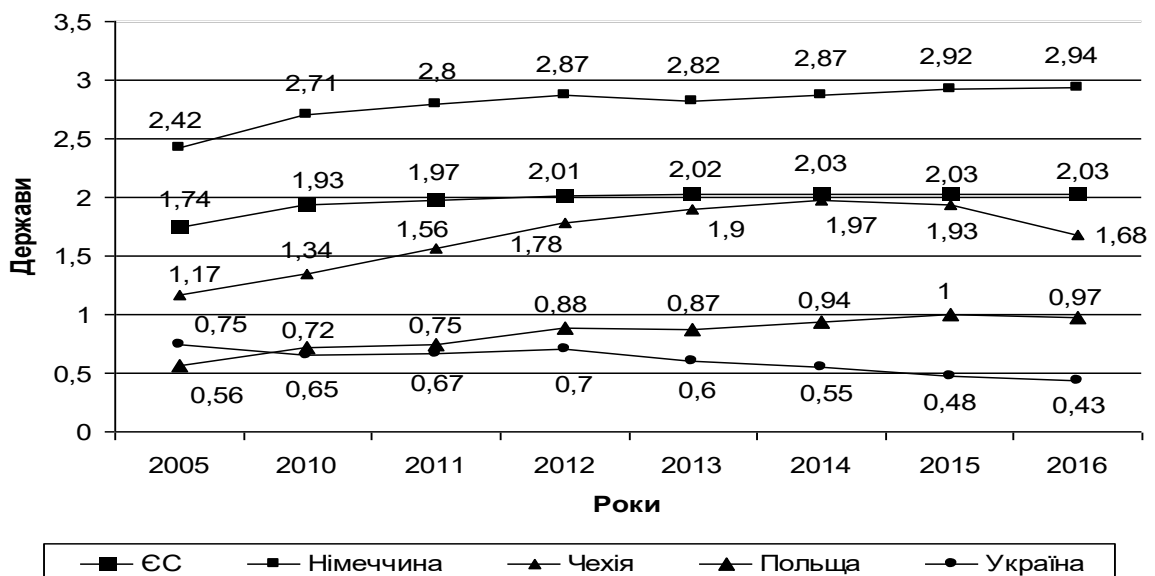


Рис. 2.12. Видатки на науку в Україні та окремих державах Європи

Джерело: авторська розробка на основі [140]

Більш детальний аналіз показників фінансування інноваційної спрямованості вітчизняних закладів освіти та данні [141, с. 3] дають підстави вважати, що питомі витрати на наукові дослідження у розрахунку на одного

науковця в Україні складають лише 6,1 тис. євро, що втричі менші, ніж у Латвії, у 5 разів – ніж у Польщі, в 11 – ніж у Іспанії, в 22 – ніж у Австрії, понад 25 – ніж у Швеції.

У випадку наукоємності ВВП на рівні 0,4%, функції науки зводяться лише до соціокультурних, а у випадку витрат понад 0,9% – додаються ще економічні функції. Тобто лише витрати на науку, які наближаються до 1% ВВП дозволяють сприяти розвитку інноваційного сектора економіки в країні [142, с. 1].

Доцільно погодитися із думкою Горбачик А.П., що «університетський професор не тільки «недоотримує» заробітну плату, але й «недоотримує» академічний статус і академічну свободу» [143]. Впродовж останніх років суттєво змінилася специфіка діяльності викладачів у ЗВО. Якщо колись викладацька робота була престижною, викладачі отримували порівняно вищі зарплати, ніж у бізнесі, мали відповідний рівень академічної свободи, що характеризувався наявністю вільного часу для самовдосконалення та винахідницько-наукової діяльності, можливістю спілкування із талановитими студентами тощо, то ситуація сьогодні кардинально змінилася. За сучасних умов викладачі не лише мають нижчий, у порівнянні з бізнес-структурами, рівень зарплати, а й змушені працювати з набагато більшою кількістю студентів (при тому, що рівень підготовки значної кількості з них є низьким), рівень навантаження суттєво зріс, кількість аудиторних годин – у декілька разів вища, ніж була ще 5 років тому. Все це спричиняє дефіцит вільного часу та ресурсів на наукову діяльність. Через брак часу на самовдосконалення науково-педагогічних працівників, знижується рівень якості викладання навчальних дисциплін, викладачі щораз менше застосовують новітні методики та сучасний інноваційний досвід, науково-дослідна робота згортається, знижується рівень та якість наукових публікацій, скорочується інтерес молоді до наукової діяльності, що проявляється у скороченні кількості захистів дисертацій та вступу до аспірантури і докторантури (рис. 2.13).

Так, кількість аспірантів впродовж 2010-2018 рр. скоротилася на 11824 особи (34%), а докторантів за аналогічний період – на 416 осіб (26%).



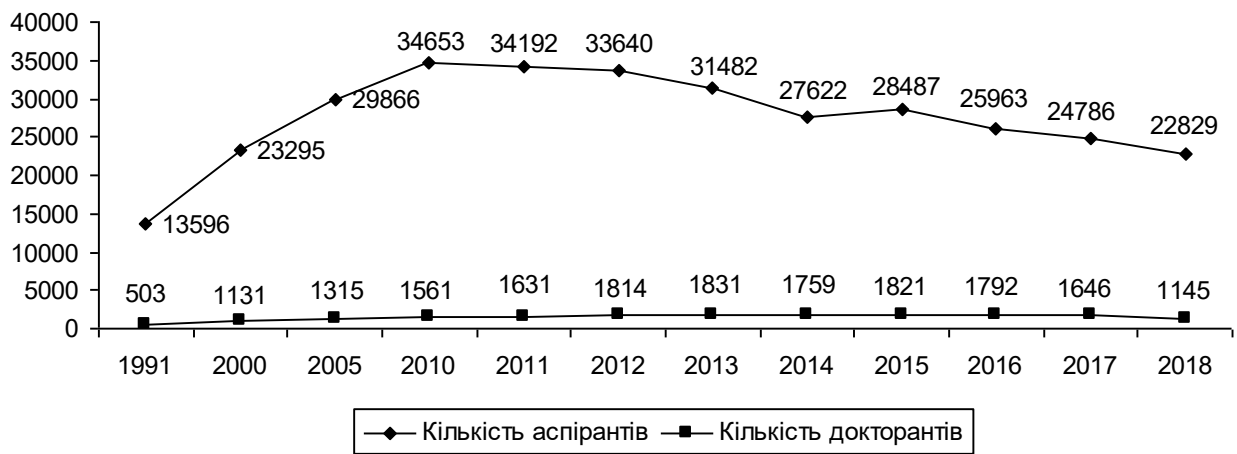


Рис. 2.13. Динаміка кількості аспірантів та докторантів в Україні

*Джерело: авторська розробка на основі [144]*

Проаналізуємо детальніше процес підготовки доктора наук. За даними [145], підготовка доктора наук у економічно розвинутих країнах коштує 1–1,5 млн. дол. США. Крім того, необхідно розуміти, що держава недоотримує прибутки у випадку втрати науковця (наприклад виїзду його на роботу за кордон). Дослідження американських експертів наводить результати, відповідно до яких залучення до роботи в країні вченого гуманітарного профілю із середніми показниками ефективності діяльності дозволяє отримати надходження до бюджету в розмірі 230 тис. дол. США, а вченого біолога – 640 тис. дол. США. [146, с. 416]. Тому, при зміні доктором наук власних пріоритетів у професійній діяльності і переорієнтація на виконання роботи, яка не передбачає реалізацію наукового потенціалу (наукового ступеня, вченого звання), обумовлює втрати держави на рівні 1,7 млн. дол. США [147].

Це спричиняє появу парадоксу, адже активність науково-педагогічних працівників у науковій сфері формує рівень престижності ЗВО і його рейтинг на ринку освітніх послуг. Саме рейтинг університету дозволяє йому отримувати державне фінансування, бути учасником міжнародних науково-дослідних проектів, а також залучати більш платоспроможних абітурієнтів.

Українські ЗВО у світових рейтингах займають низькі позиції, так у 2019 р. за підсумками рейтингу The World Reputation Rankings лише чотири університети потрапили до найкращих навчальних закладів у світі, серед яких

Львівський національний університет імені Івана Франка, Національний університет «Львівська політехніка», Київський національний університет імені Тараса Шевченка і Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна [148]. У рейтингу QS World University Rankings у 2019 відзначено 6 українських університетів: Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Національний університет «Львівська політехніка», Сумський державний університет [149]. Таким чином, лише 2% українських ЗВО можуть конкурувати з провідними світовими університетами.

Така ситуація сигналізує про необхідність підвищення ефективності рівня роботи ЗВО, а також про потребу в необхідності здійснення процесів акредитації та ліцензування на основі світових стандартів, що дозволить функціонувати лише достойним. Процес реорганізації ЗВО триває повільними темпами, так динаміка кількості ЗВО III – IV рівнів акредитації є від’ємною з 2010 р., а кількості ЗВО I – II рівнів – з 1991 р. (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Динаміка кількості ЗВО в Україні

*Джерело: авторська розробка на основі [144]*

Проаналізовані вище фактори суттєво впливають на ефективність діяльності ЗВО в Україні. У зв'язку з цим виникає ряд суттєвих загроз

національній безпеці та ефективній діяльності вітчизняних підприємств, зокрема, у сфері інноваційної діяльності. Зокрема можна виокремити наступні:

- руйнування іміджу України як держави із високим інтелектуальним потенціалом на міжнародній арені;

- відтік за кордон працівників наукової сфери та науково-педагогічних працівників;

- падіння рівня освіченості нації;

- падіння рівня інноваційної діяльності, що безпосередньо впливає на рівень розвитку вітчизняної економіки;

- демотивація працівників ЗВО до удосконалення власного професіоналізму та підвищення кваліфікації;

- падіння рівня зацікавленості освіченої молоді до заняття науковою діяльністю, зокрема здобуття наукових ступенів доктора філософії та доктора наук;

- перепрофілювання наукових та науково-педагогічних працівників і переміщення їх у сферу бізнесу та інші.

ЗВО за кордоном активно налагоджують взаємодію із власними випускниками для поширення університетських цінностей, традицій, взаємодопомоги; встановлення зворотного зв'язку з метою корегування освітнього процесу та фінансової підтримки з боку випускників. Крім того, ЗВО співпрацюють із бізнес-структурами, адже саме вони зацікавлені у:

- 1) залученні молодих фахівців – випускників ЗВО для укомплектування штату працівників;

- 2) співпраці із ЗВО для здійснення інноваційної діяльності;

- 3) проведення рекламних кампаній через ЗВО тощо.

Тим самим, підприємства, співпрацюючи із ЗВО мають ряд переваг, адже мають можливість підвищення власного інноваційного потенціалу.

Отже, дослідивши стан інноваційної активності підприємств в Україні, варто відмітити те, що інноваційна діяльність є основним елементом конкурентоспроможності промислових підприємств, а інновації – рушійною силою їх ефективного функціонування.

Встановлено, що рівень інноваційної активності промислових підприємств залежить від рівня розвитку країни. Таким чином, визначено, що Україна відноситься до країн з низьким рівнем соціально-економічного розвитку, тому існує низка проблем, які перешкоджають впровадженню інновацій, а саме: низький рівень державного фінансування інноваційної діяльності та інвестиційної привабливості, відсутність висококваліфікованої робочої сили, здатної проявляти високий інтелектуальний рівень.

## **2.2. Оцінювання та визначення основних загроз діяльності інноваційно-активного підприємства**

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку України загострюється проблема управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, що вимагає поглибленого дослідження впливу дестабілізуючих факторів, економічних процесів та явищ, які чинять деструктивний вплив на інноваційну діяльність суб'єктів господарювання.

Досліджуючи проблеми стану інноваційної активності підприємств в Україні, ми дійшли висновку, що серед пріоритетних можна виділити недостатні обсяги фінансування інноваційної діяльності, низький рівень державної підтримки інноваційно-активних підприємств. В даному контексті виявляється необхідним оцінка рівня фінансування інноваційної діяльності в Україні. На рис. 2.15 відображено структуру джерел фінансування інноваційної діяльності, яка дозволяє зробити висновок, що питома вага у структурі фінансування належить власним коштам підприємства впродовж 2015-2019 рр.

Необхідно зазначити, що починаючи з 2017 р. держава сприяє розвитку інноваційної сфери та поступово збільшує її фінансування з 04 % у 2015 р. до 5,2 % у 2018 р. Зважаючи на низку деструктивних чинників політичного, економічного й соціального характеру, у 2019 р. зафіксовано зниження обсягів фінансування з державного бюджету на 1,3 % порівняно із 2018 р.

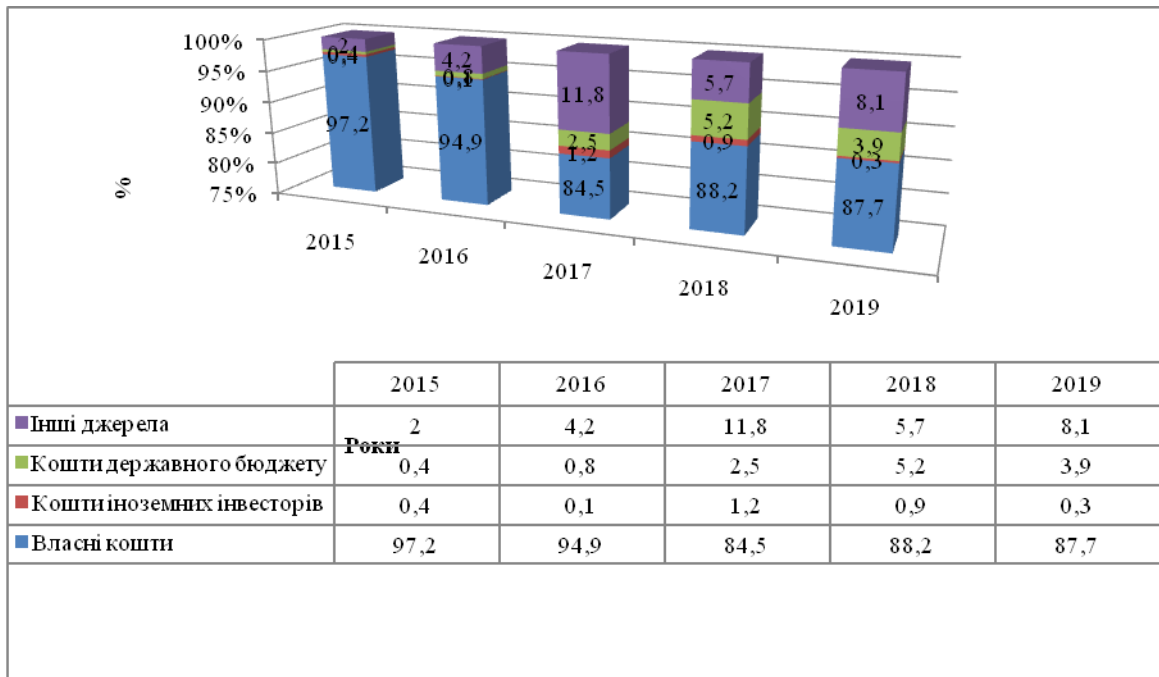


Рис. 2.15. Структура джерел фінансування інноваційної діяльності в Україні, 2015–2019 рр.

Джерело: авторська розробка на основі [125, с. 21]

Тому, вважаємо за доцільне з'ясувати вплив на розвиток інноваційності підприємств обсягів фінансування (рис. 2.16).

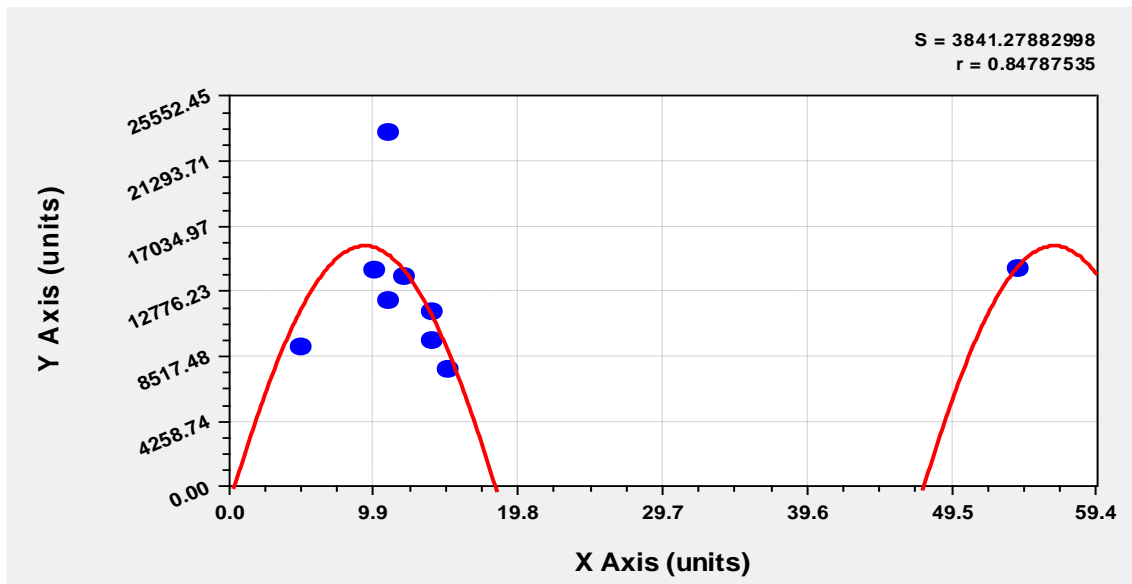


Рис. 2.16. Нелінійне програмування (модель Хоерла) впливу обсягів фінансування інноваційно-активних підприємств на рівень їх інноваційного розвитку

Джерело: авторська розробка

Результати проведених розрахунків за допомогою нелінійного програмування доводять прямопропорційну залежність між обсягами фінансування інноваційно-активних підприємств та рівнем їх інноваційного розвитку (рівняння 2.1), де прослідковується міцний зв'язок між аналізованими показниками та доводить нашу гіпотезу, що підвищення рівня фінансування сприятиме підвищенню рівня інноваційного розвитку підприємств.

$$Y = -9385,30 + 25124,18 \cos(0,13x - 1,24), \quad (2.1)$$

$$R = 0,848; R^2 = 0,632; F(1,26) = 54,087$$

де  $Y$  – рівень інноваційного розвитку підприємств;  $x$  – обсяги фінансування інноваційної діяльності.

Зокрема, необхідно зазначити, що впродовж 2012 – 2019 рр. не прослідковується стабільної тенденції щодо частки промислових підприємств, які впроваджували інновації (рис. 2.17).



Рис. 2.17. Прогнозні оцінки частки промислових підприємств, які впроваджували інновації, 2012–2019 рр. (2020–2021 рр. – прогнозні оцінки)

Джерело: авторська розробка на основі [125, с. 21]

Як бачимо, найнижча частка промислових підприємств, які впроваджували інновації, була у 2014 р. На сучасному етапі, даний показник зафіксовано на

рівні 13,8 – 15,6 % в той час, як в Японії, США, Німеччині, Франції – 70–80 %, що свідчить про значне відставання України від високорозвинутих країн світу. Безумовно, вітчизняні підприємства потребують негайної активізації впровадження матеріало- та енергозберігаючих технологій, що, фактично, не відбувається, а основним видом інноваційної діяльності залишається випуск інноваційної продукції, обсяги якої також не мають стійкої тенденції до збільшення. За прогнозними оцінками, впродовж 2020–2021 рр. частка інноваційно-активних підприємств продовжуватиме зростати, що пояснюється поглибленням макроекономічної кризи в країні, девальвацією національної валюти, достатньо високими темпами зростання індексу інфляції, значним податковим навантаженням на суб'єкти господарювання, які під впливом неспроможності вести свою діяльність, як наслідок, вдаються до ухилення від сплати податків.

Як уже зазначалося, стимулювання до впровадження інновацій підприємства отримують при високих обсягах прибутковості, а здійснення інноваційної діяльності потребує значних фінансових вкладень, за відсутності яких знижується рівень інноваційності.

Зважаючи на це, особливої актуальності набуває аналіз кількості впроваджених нових технологічних процесів та інноваційних видів продукції (рис. 2.18).

Як бачимо, впродовж 2017–2019 рр. різко скоротилася кількість впроваджених технологічних процесів з 3489 од. у 2016 р. до 2318 од у 2019 р. (на 33,56 %) та інноваційних видів продукції з 4139 од. у 2016 р. до 2148 од у 2019 р. (на 48,10 %). Таке скорочення становить значну загрозу розвитку підприємництва в Україні та потребує вжиття негайних рішень зі сторони органів державної влади. Стрімке зниження кількості впроваджених інновацій призводить до незахищеності підприємств до вимог і викликів сучасної модернізованої економіки, знижує їх конкурентоспроможність та рентабельність, а, відтак, і рівень економічної безпеки.

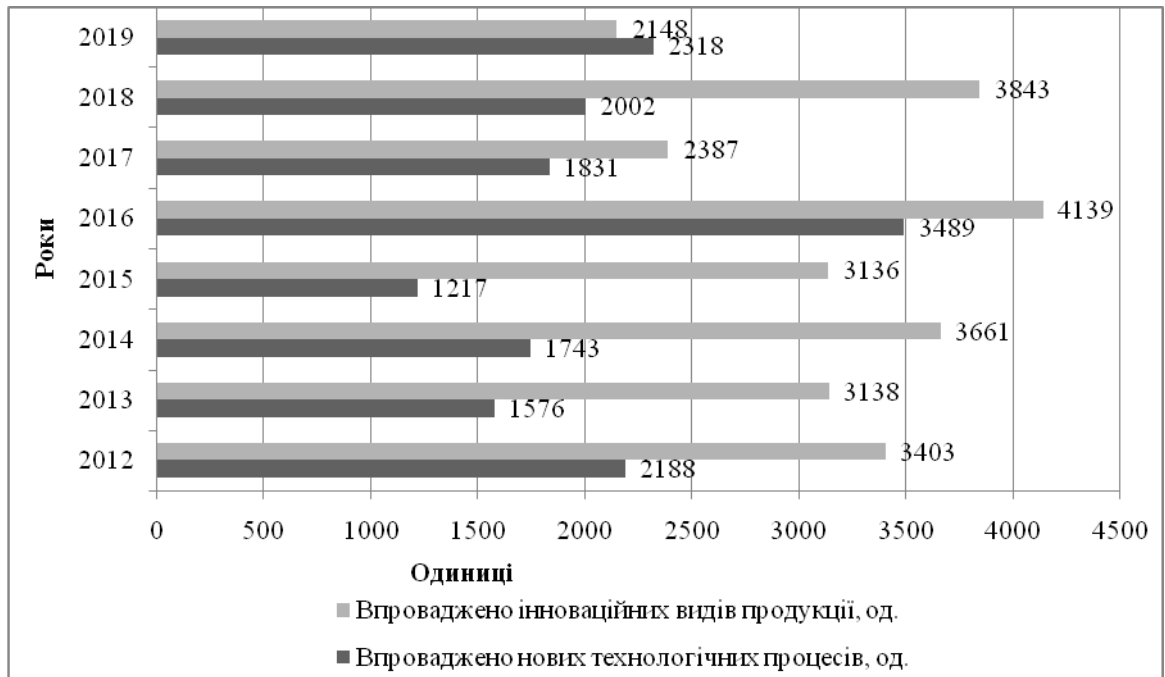


Рис. 2.18. Динаміка кількості впроваджених нових технологічних процесів та інноваційних видів продукції, 2012–2019 рр.

*Джерело: авторська розробка на основі [125, с. 22]*

Ще одним фактором негативного впливу на діяльність інноваційно-активних підприємств є те, що інноваційна діяльність сприймається як наслідок пошуку більш прибуткових сфер для капіталовкладення за умови зниження середньої норми прибутку. Проте, розрив виробничого й фінансового капіталів у поєднанні із недостатніми обсягами фінансового капіталу, не спостерігається позитивного ефекту від механізму ринкового стимулювання інновацій, які, як наслідок, не спроможні забезпечити належний рівень конкурентоспроможності та її зростання.

В той же час, відбувається недооцінка інтелектуальної власності працівників у зв'язку із низьким рівнем її впровадження на підприємстві через відсутність належної матеріальної й нематеріальної бази. За рахунок цього відбувається зниження економічного ефекту впровадження інновацій, що призводить до гальмування процесу вдосконалення виробництва інтелектуального продукту, який є основою інновацій.

Наступним чинником дестабілізації процесу здійснення інноваційної діяльності є відсутність належної кількості і якості інноваційного продукту в



Україні та його висока вартість. З метою економії фінансових ресурсів, значна кількість інноваційно-активних підприємств вдаються до придбання інноваційних технологій за межами країни. Вважаємо за необхідне відобразити такі обсяги придбання на рис. 2.19.

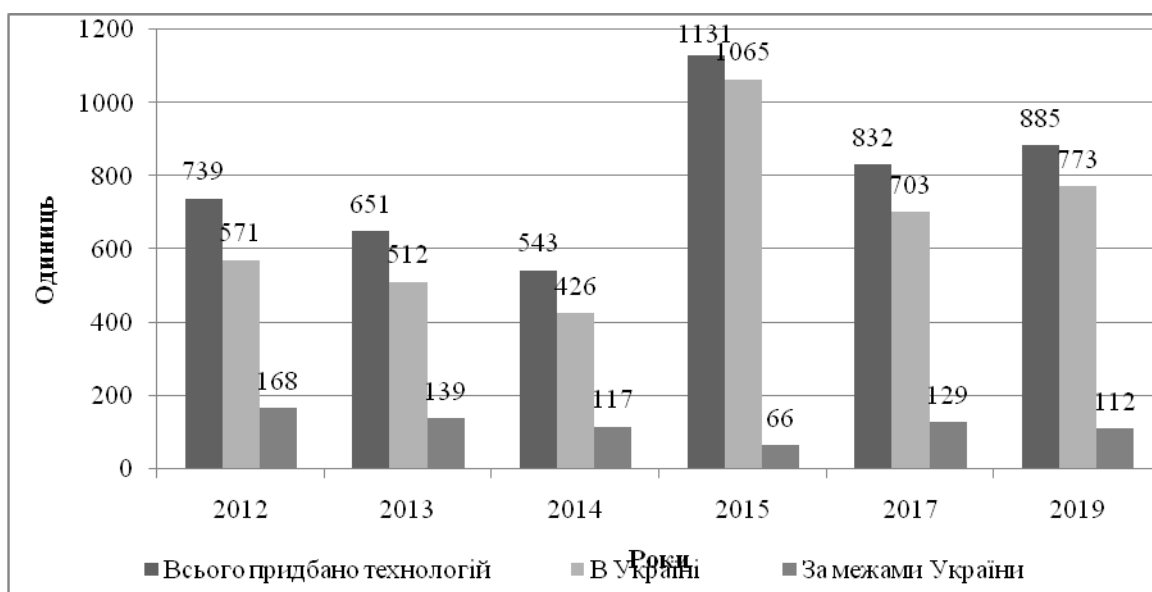


Рис. 2.19. Динаміка кількості придбаних інновацій, 2012 – 2019 рр.

\* Примітка: інформація за 2016 р. та 2018 р. відсутня

Джерело: авторська розробка на основі [125, с. 29]

В результаті аналізу встановлено, що найбільшу кількість інноваційних технологій було придбано у 2015 р. (1131 одиниць), з них 1065 од. в Україні та лише 66 од. закордоном. Цікавим виявляється аналіз структури придбання інноваційних технологій, який ми систематизували у табл. 2.2.

Отже, отримані результати засвідчують нестійку тенденцію щодо придбання інноваційних технологій промисловими інноваційно-активними підприємствами.

Так, з 2012 р. по 2014 р. спостерігався низхідний тренд в середньому на 98 од. щороку. Проте у 2015 р. зафіксовано рекордне збільшення придбання інновацій на 108,29 % порівняно із попереднім роком. Водночас, необхідно відмітити, що в даному періоді основна частка придбання інноваційних технологій була зосереджена на території України – 94,16 % і лише 5,84 % привезені із закордону, що позитивно вплинуло на рівень інноваційного розвитку.

## Структура придбання інноваційних технологій в Україні, 2012 – 2019 рр.

№ за/п	Роки	Придбано інноваційних технологій					Відхилення від поперед. періоду всього, +,-		Відхилення від поперед. періоду в Україні		Відхилення від поперед. періоду за межами України	
		всього	в Україні		за межами України		кількості	%	кількості	структури	кількості	структури
		одиниць	одиниць	% до загальної кількості	одиниць	% до загальної кількості						
1.	2012	739	571	77,27	168	22,73						
2.	2013	651	512	78,65	139	21,35	-88	-11,91	-59	+1,38	-29	-1,38
3.	2014	543	426	78,45	117	21,55	-108	-16,59	-86	-0,20	-22	+0,20
4.	2015	1131	1065	94,16	66	5,84	+588	+108,29	+639	+15,71	-51	-15,57
5.	2017	832	703	84,50	129	15,50	-299	-26,44	-362	-9,66	+63	+9,66
6.	2019	885	773	87,34	112	12,66	+53	+6,37	+70	+2,84	-17	-2,84

Джерело: авторська розробка на основі [125, с. 23]

Відповідно, значна частина придбаних інноваційних технологій отримала впровадження в 2016 р., тому за показником кількості впроваджених нових технологічних процесів та інноваційних видів продукції в 2016 р. зафіксовано найвищі результати.

Крім того варто відмітити, що у 2017 р. порівняно із 2015 р. відбулося значне зменшення кількості придбаних інноваційних технологій на 26,44 % та незначне збільшення на 6,37 % за аналогічний період 2019 р.

Результати проведеного аналізу доводять необхідність пошуку чинників впливу та пояснення причин такого нестійкого становища аналізованого показника. Потребують детального дослідження основні дестабілізуючі фактори впливу на діяльність інноваційно-активних підприємств.

На рис. 2.20 вважаємо за доцільне відобразити структуру впливу основних дестабілізуючих факторів на рівень інноваційного розвитку підприємств.

З рисунка видно, що основна частка інноваційно-активних підприємств (83 %) найбільшого впливу зазнають зі сторони нестачі власних коштів, необхідних на фінансування інноваційної діяльності, через відсутність належної державної підтримки (56,6 %), а також за рахунок значних витрат на придбання та

впровадження нововведень (55,9 %). Результати аналізу засвідчують безумовну необхідність значних капіталовкладень на розвиток інноваційної діяльності.

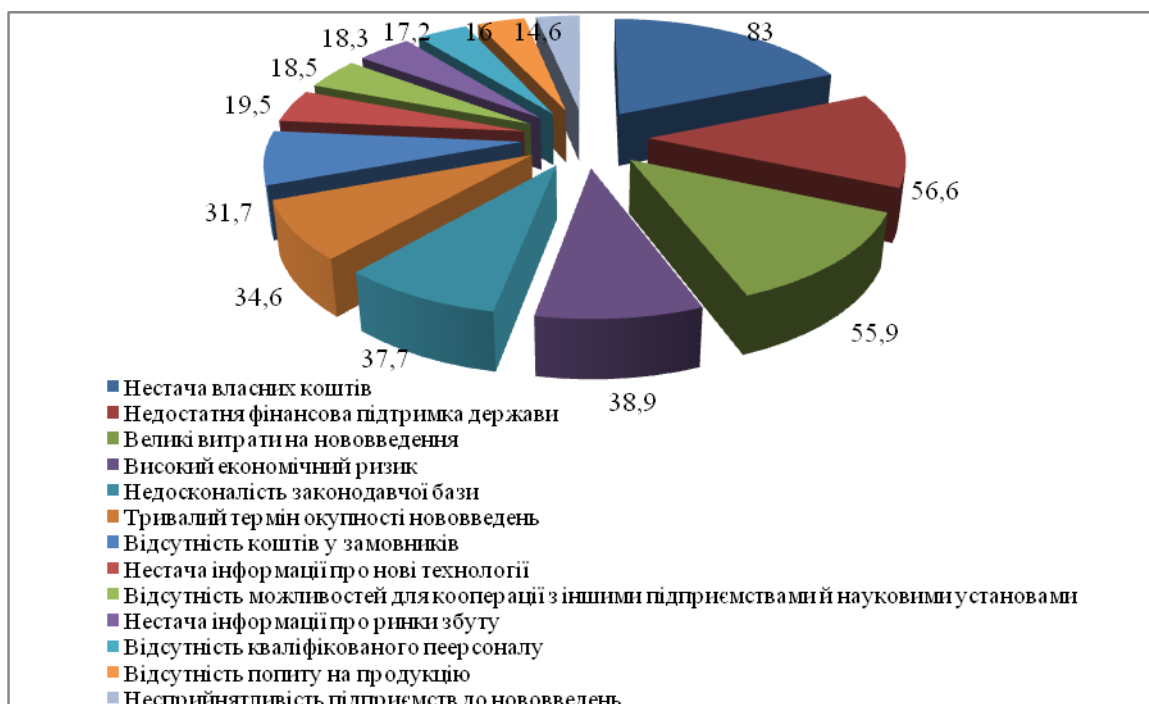


Рис. 2.20. Структура впливу основних дестабілізуючих факторів на рівень інноваційного розвитку підприємств (частка обстежених інноваційно-активних підприємств), %

Джерело: авторська розробка на основі [125]

Вагому роль у даному питанні відіграли б інвестиції, проте, через високий ступінь ризику, рівень інвестиційної привабливості інноваційного сектора залишається надто низьким.

Грунтовне дослідження чинників впливу на рівень інноваційного розвитку промислових підприємств доцільно проводити з використанням програмного пакету *Statistica 6,0* на основі векторної авторегресії (логарифмовані дані за 2011–2019 рр.). Результати такого дослідження дозволять відстежити системний зв'язок між рівнем інноваційної активності промислових підприємств (*RIA*), рівнем економічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств (*REBP*), рівнем фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств (*RFID*), рівнем витрат на нововведення (*RVN*) та

рівнем залучення зовнішніх інвестицій на розвиток інноваційної діяльності (*RZI*) (рівняння 2.2).

$$\left[ \begin{array}{l} RIA = 18,53 + 1,87RIA_{(t-1)} + 2,63RFID - 3,82RVN + 3,47RZI \\ (18,47)** \quad (8,06)** \quad (29,03)*** \quad (24,54)** \quad (21,65)* \\ REBP = 28,65 + 3,54REBP_{(t-1)} - 4,98RVN + 3,04RFID - 0,27RZI \\ (22,68)** \quad (12,75)* \quad (16,09)** \quad (21,76)*** \quad (09,99)* \end{array} \right. \quad (2.2)$$

$R=0,84; R^2=0,89; F(23,75)=59,98; DW=1,91,$

де, *RIA* – рівень інноваційної активності промислових підприємств (%); *REBP* – рівень економічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств (%); *RFID* – рівень фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств (%); *RVN* – рівень витрат на нововведення (%); *RZI* – рівень залучення зовнішніх інвестицій на розвиток інноваційної діяльності (%); *t* – часовий лаг.

Авторегресійна модель (*VAR*) є статистично значущою, зважаючи на значення показників кореляції  $R=0,84$ ; скорегованого коефіцієнта детермінації  $R^2=0,89$ ; *F*-критерій Фішера  $F(23,75)=59,98$  та коефіцієнта Дарбіна-Уотсона 1,91 (рівняння 2.2).

Таким чином, на підставі результатів проведеного аналізу наявні усі підстави стверджувати, що рівень фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств має однаково позитивний вплив (прямопропорційний) як на рівень інноваційної активності, так і на рівень економічної безпеки промислових підприємств. Відповідні показники регресії – 2,63 та 3,04. При чому, необхідно зазначити, що збільшення обсягів фінансування має значно сильніший вплив на рівень економічної безпеки, ніж на рівень інноваційної активності.

Різко негативний вплив на обидва досліджувані показники має рівень витрат на нововведення (показники регресії: -3,82 та -4,98). За таких умов можна констатувати дорого вартісне придбання нововведень, значні витрати на його встановлення, підготовку працівників, які б ефективно його експлуатували. Водночас, значні витрати на інновації знижують рівень економічної безпеки шляхом впливу на конкурентоспроможність підприємств, їх фінансову стійкість й платоспроможність.

Контраверсійна ситуація спостерігається щодо аналізу рівня залучення зовнішніх інвестицій на розвиток інноваційної діяльності. У відношенні до

рівня інноваційної активності вплив є однозначно позитивним (коефіцієнт регресії 3,47), але відносно рівня економічної безпеки простежується незначний негативний вплив (коефіцієнт регресії -0,27). Така неоднозначна ситуація пов'язана із прямо пропорційною залежністю рівня інноваційної активності від залучення зовнішніх інвестицій, раціонального їх використання й оперативного управління ними. Збільшення обсягів інвестування призводить до пришвидшення процесів введення інновацій у господарську діяльність суб'єктів господарювання та результативності їх діяльності, що, своєю чергою, зменшує період окупності.

Щодо впливу залучених зовнішніх інвестицій на економічну безпеку підприємств, то однозначного впливу немає. За умови стабільності й безперервності інвестування спостерігається позитивний ефект. Однак, якщо врахувати усі ризики зовнішнього інвестування та економічної, політичної й соціальної стабільності в країні, то прослідковується незначний негативний вплив, який пов'язаний із: (1) частими відмовами інвесторів виконувати умови договорів; (2) нестабільністю національної валюти й валютного курсу; (3) нестабільним політичним становищем; (4) значними зловживаннями інвесторів й спробами інфільтрації ними в офіційний сектор економіки нелегальних тіньових капіталів. Як наслідок, діяльність підприємства піддається впливу зовнішніх факторів, які перешкоджають діяльності та знижують рівень економічної безпеки.

Таким чином, можна стверджувати, що економетричні розрахунки доводять вплив дестабілізуючих факторів на рівень інноваційності та економічної безпеки промислових підприємств.

Вагомого значення в даному контексті набуває пошук та вчасне виявлення дестабілізуючих факторів фінансування й розвитку інноваційної діяльності. Безумовно, значний деструктивний вплив чинять показники макроекономічної стабільності держави, зокрема, зростання макроекономічного дисбалансу, девальвація валюти, дефіцит бюджету, розміри державного боргу, стан економічної безпеки держави та інноваційно-активних підприємств. Тому, вартим уваги виявиться прослідковування взаємозв'язку між рівнем

економічної безпеки держави й інноваційно-активних підприємств, що доцільно відобразити на рис. 2.21.

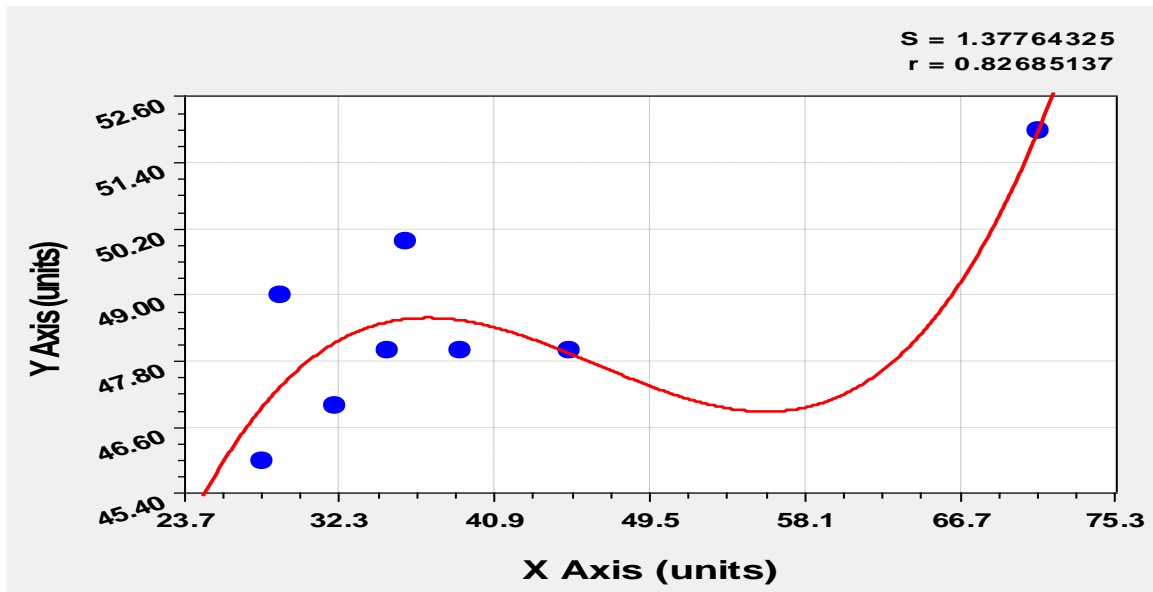


Рис. 2.21. Взаємозв'язок між рівнем економічної безпеки держави й рівнем економічної безпеки інноваційно-активних підприємств, 2012–2019 рр.

(нелінійне програмування – поліноміальна модель)

$$Y = 1,35 + 2,63x - 0,06x^2 + 0,03x^3 \quad (2.3)$$

де  $Y$  – рівень економічної безпеки підприємств;  $x$  – рівень економічної безпеки держави.

*Джерело: авторська розробка*

Результати проведеного дослідження взаємозв'язку між рівнем економічної безпеки держави й рівнем економічної безпеки інноваційно-активних підприємств за період 2012–2019 рр. дають підстави для висновку, що зростання рівня економічної безпеки держави сприятиме зміцненню економічної безпеки інноваційно-активних підприємств. Остання теза знайшла підтвердження внаслідок проведених досліджень з використанням інструментів нелінійного програмування (поліноміальна модель, статистичний пакет *Curxpt 5,0*).

Вагомим фактором впливу на функціонування сфери інновацій ми вважаємо, окрім зазначених, рівень наукоємності інноваційного сектора, так як від освіченості та інтелектуального рівня працівників інноваційно-активних підприємств залежить ефективність та прибутковість діяльності суб'єктів господарювання. вагомим значення в даному контексті набуває дослідження

обсягів фінансування наукової діяльності, пов'язаної із інноваціями. Зауважимо, що у 2016 р. Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) були внесені зміни до методики визначення видів економічної діяльності за технологічними секторами і, в залежності від цього, збільшилася кількість секторів з 4 до 5, тому проводити оцінку ми будемо із врахуванням нової структури. Результати проведених досліджень доцільно відобразити на рис. 2.22.

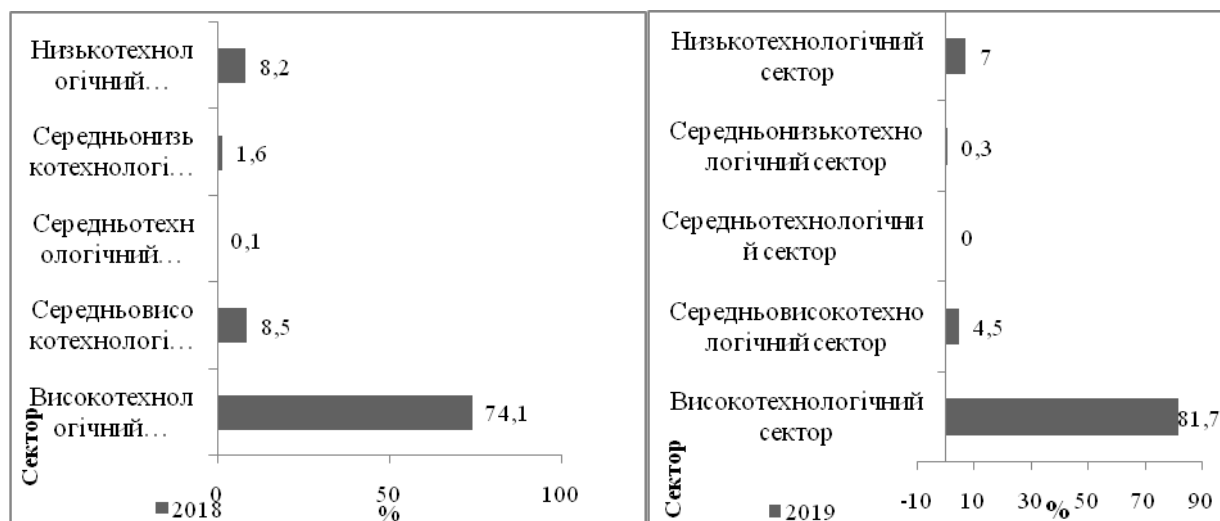


Рис. 2.22. Структура витрат на проведення НДДКР за секторами, % до загального обсягу витрат на НДДКР в Україні

*Джерело: авторська розробка на основі [125, с. 29]*

З рис. 2.22 бачимо, що в останні роки наукоємний сегмент залучив близько 70 – 80 % загального обсягу фінансування підприємств й установ високотехнологічного сектору. Зокрема 40,5 % загального обсягу фінансових витрат виду економічної діяльності «Наукові дослідження та розробки» фінансуються за рахунок бюджетних коштів. За технологічними промисловими секторами 98,45 % витрачених коштів на проведення НДДКР були спрямовані на підприємства наукоємного сегменту. Отже, можна стверджувати, що лівова частка державного фінансування спрямовується саме на підтримку інновацій.

Таким чином, дослідження економічних процесів і явищ, що дестабілізують процес управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств дає підстави для висновку, що, на сучасному етапі, спостерігається недофінансування інноваційної сфери, потребує удосконалення

механізм зовнішнього інвестування, який позитивно впливає на рівень інноваційності промислових підприємств та, водночас, чинить деструктивний вплив на їх економічну безпеку.

### **2.3. Оцінка стану економічної безпеки інноваційно-активних підприємств**

Рівень економічної безпеки інноваційно-активних підприємства, на сучасному етапі їх розвитку в умовах конкуренції, євроінтеграції, глобалізації та мегарегіоналізації, являється ключовим показником, який характеризує усі сфери й пріоритетні напрямки діяльності підприємства, визначення його місця, ролі й можливостей на ринку, здійснення індивідуальної політики. Забезпечення достатнього рівня економічної безпеки та вчасна нейтралізація ризиків і загроз сприяє найбільш ефективному використанню ресурсів, а, відповідно, рентабельності й прибутковості бізнесу. Виходячи із цього, надзвичайної актуальності набуває проблема оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

Аналізуючи багатогранний спектр підходів вітчизняних та зарубіжних науковців до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, варто відзначити праці Т. Васильціва [150, с. 79–94], який обґрунтував сутність поняття «економічна безпека підприємства», визначив системні ризики й загрози економічній безпеці підприємства та запропонував власну методику комплексної оцінки рівня економічної безпеки господарюючого суб'єкта, що базується на використанні сукупності індикаторів – конкретних показників через який відбувається характеристика явищ й процесів діяльності підприємства. Водночас, автор акцентує увагу на необхідності проведення дослідження цих індикаторів не лише у конкретний період часу, а й у різних часових лагах. Перелік індикаторів Т. Васильців пропонує формувати на підставі компонент системи економічної безпеки держави у межах тримірної системи координат, у якій  $y$  – це функціональні складники економічної безпеки;  $x$  – фактори розвитку й забезпеченості життєдіяльності, а  $z$  – компоненти



внутрішньої структури економічної безпеки. Узагальнений перелік індикаторів, автор поділяє на такі групи: макроекономічні, фінансові, зовнішньоекономічні, інвестиційні, науково-технологічні та виробничі [150, с. 92–94]. Вважаємо за доцільне прослідкувати динаміку рівня економічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств (табл. 2.3) відповідно до груп індикаторів, запропонованих Т. Васильцівим, використовуючи результати проведеного ним експертного дослідження (Додаток Д) й визначених вагових коефіцієнтів.

Таблиця 2.3

Рівень економічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств, 2017 – 2019 рр.

№ за/п	Індикатори, одиниці виміру	Роки			Вагові коефіцієнти
		2017	2018	2019	
Макроекономічна компонента					
1.	Кількість діючих інноваційно-активних підприємств на 1 тис. населення, од.	0,017	0,018	0,019	0,104
2.	Відношення кількості новостворених підприємств до тих, що припинили діяльність	1,42	1,01	1,07	0,080
3.	Частка прибуткових інноваційно-активних підприємств, %	68,7	66,1	66,3	0,118
4.	Темпи приросту обсягів виробництва (реалізації) продукції в середньому одним підприємством, %	73,8	75,0	87,6	0,124
5.	Рівень тінізації економіки, % до ВВП	32	31	28	0,127
6.	Середній термін створення одного підприємства, днів	30	31	32	0,089
7.	Кількість злочинних дій щодо суб'єкта господарювання, к-сть випадків на 100 підприємств	0,75	0,72	0,73	0,124
8.	Середній термін отримання ліцензій, договорів, днів	265	265	265	0,117
9.	Середній термін реєстрації власності, днів	93	93	93	0,117
	Рівень макроекономічної безпеки	0,34	0,34	0,46	
Фінансова компонента					
1.	Індекс захищеності юридичних прав кредиторів та позичальників	8	7	7	0,126
2.	Сукупний рівень оподаткування, % до валового прибутку	20,22	21,65	19,87	0,141
3.	Середній рівень відсоткової ставки за кредитами, %	16,4	17,3	16,8	0,139
4.	Умовний середній коефіцієнт ліквідності	1,06	1,05	1,03	0,125
5.	Умовний середній коефіцієнт фінансової незалежності	0,604	0,562	0,542	0,114
6.	Рівень інфляції, %	113,7	109,8	104,1	0,132
7.	Показник «щільності страхування» (страхові премії на 1 особу), дол. США	105,1	104,6	106,8	0,109
8.	Динаміка капіталізації підприємств, %	105,1	105,2	104,6	0,109
	Рівень фінансової безпеки	0,453	0,486	0,437	
Зовнішньоекономічна компонента					
1.	Середня тривалість експортних операцій, днів	33	32	39	0,218
2.	Коефіцієнт відношення обсягів експорту до обсягів імпорту	0,93	0,94	0,86	0,193
3.	Коефіцієнт відношення темпів зростання експорту до темпів зростання імпорту, %	0,85	0,86	0,82	0,188
4.	Відношення обсягів експорту до ВВП, %	44,07	40,23	41,87	0,201

5.	Відношення обсягу імпорту до ВВП, %	46,16	44,59	44,29	0,201
	Рівень зовнішньоекономічної безпеки	0,298	0,287	0,281	
Інвестиційна компонента					
1.	Індекс захищеності інтересів інвесторів	3,1	2,7	2,1	0,272
2.	Рівень зносу основних засобів, %	54,7	53,2	56,4	0,260
3.	Відношення обсягу інвестицій до вартості основних фондів, %	10,7	11,2	12,4	0,239
4.	Відношення чистого приросту прямих іноземних інвестицій до ВВП, %	1,93	1,69	1,64	0,228
	Рівень інвестиційної безпеки	0,516	0,408	0,406	
Науково-технологічна компонента					
1.	Частка нових видів продукції (послуг), %	7,6	13,5	6,8	0,246
2.	Частка підприємств, які впроваджують інновації, %	14,3	15,6	13,8	0,263
3.	Коефіцієнт винахідницької активності (к-сть отриманих винахідницьких документів а 1 млн. осіб)	162,7	165,9	162,5	0,260
4.	Темп збільшення кількості інноваційно-активних підприємств, %	-8,99	2,37	0,64	0,231
	Рівень науково-технологічної безпеки	0,208	0,217	0,199	
Виробнича компонента					
1.	Умовна продуктивність праці, тис. грн./ос.	31,75	32,97	30,84	0,182
2.	Фондовіддача, грн.	0,139	0,164	0,153	0,168
3.	Відношення темпів зростання продуктивності праці до обсягів реалізації продукції (послуг)	1,47	1,31	1,26	0,155
4.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,93	1,21	1,19	0,163
5.	Витратомісткість виробництва, %	95,6	95,2	96,1	0,175
6.	Рентабельність операційної діяльності, %	7,2	6,3	5,4	0,161
	Рівень виробничої безпеки	0,601	0,602	0,596	
	Інтегральний показник рівня економічної безпеки	0,403	0,390	0,397	

*Джерело: авторська розробка на основі [150; 160]*

Результати проведених розрахунків свідчать про нестійку тенденцію щодо досліджуваного показника та про значне зниження рівня економічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств у 2019 р. порівняно з 2017 р. Водночас, заслуговує на увагу, детальний аналіз складових економічної безпеки інноваційно-активних підприємств (рис. 2.23, 2.24 та 2.25).

Показники рівня макроекономічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств дозволяють стверджувати, що у 2019 р. відбулося значне зміцнення рівня макроекономічної безпеки за рахунок зниження рівня тіньової економіки до 28 % та кількості злочинних дій щодо суб'єкта господарювання, а також за рахунок підвищення темпів приросту обсягів виробництва продукції. На фоні позитивних тенденцій щодо макроекономічної безпеки відмічається різке падіння рівня фінансової безпеки до 0,437, що зумовлено зниженням індексу захищеності юридичних прав кредиторів та позичальників.

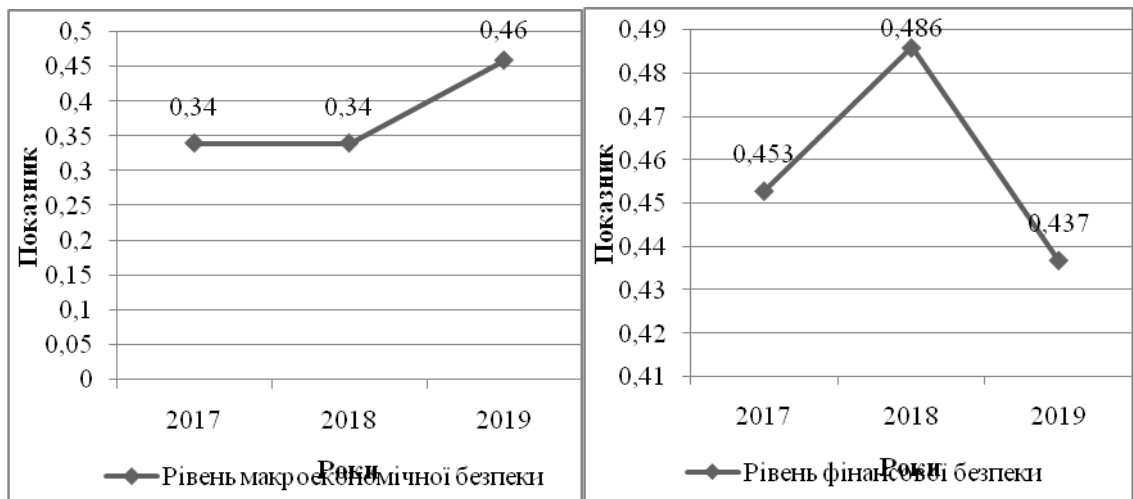


Рис. 2.23. Динаміка макроекономічної та фінансової компоненти економічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств, 2017 – 2019 рр.

*Джерело: авторська розробка*

Оцінка показників рівня зовнішньоекономічної та інвестиційної компоненти економічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств (рис. 2.24) доводить значне зниження. Найбільшої вагомості відносно зовнішньоекономічної безпеки набуває такий індикатор як тривалість експортних операцій, який, як спостерігається, має тенденцію до збільшення. Щодо інвестиційної компоненти економічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств то зафіксовано не настільки різке зниження рівня безпеки як зовнішньоекономічної. Однак, спостерігається постійне та суттєве зниження значення індексу захищеності інтересів інвесторів із 3,1 у 2017 р. до 2,1 у 2019 р. та зниження показника відношення чистого приросту прямих іноземних інвестицій до ВВП із 1,93 % у 2017 р. до 1,64 % у 2019 р.

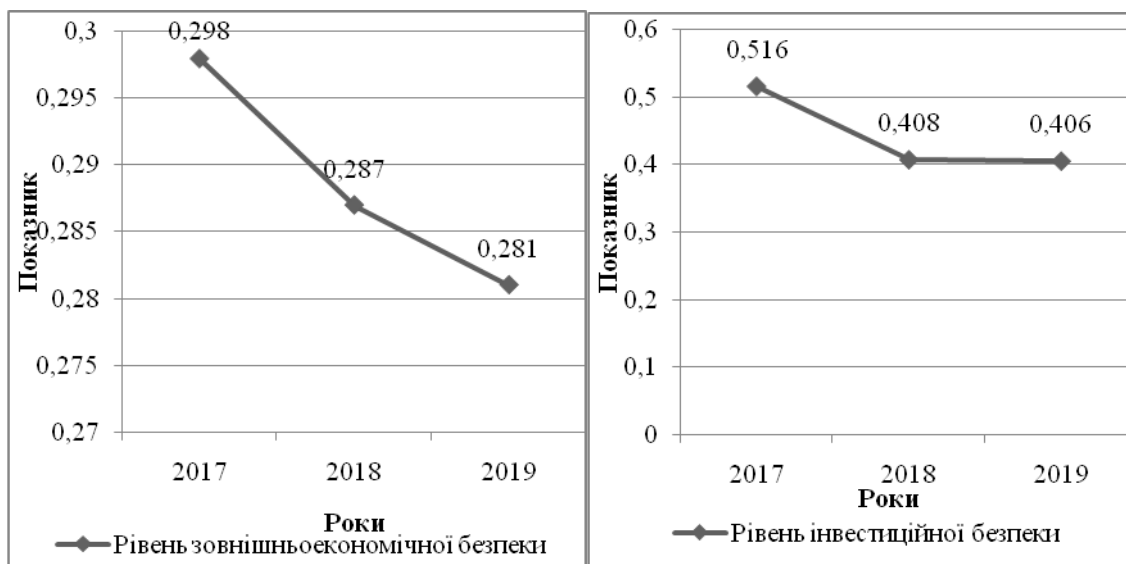


Рис. 2.24. Динаміка зовнішньоекономічної та інвестиційної компоненти економічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств, 2017 – 2019 рр.

Джерело: авторська розробка

Суттєве зниження спостерігається й щодо рівня науково-технологічної та виробничої безпеки інноваційно-активних промислових підприємств (рис. 2.25).

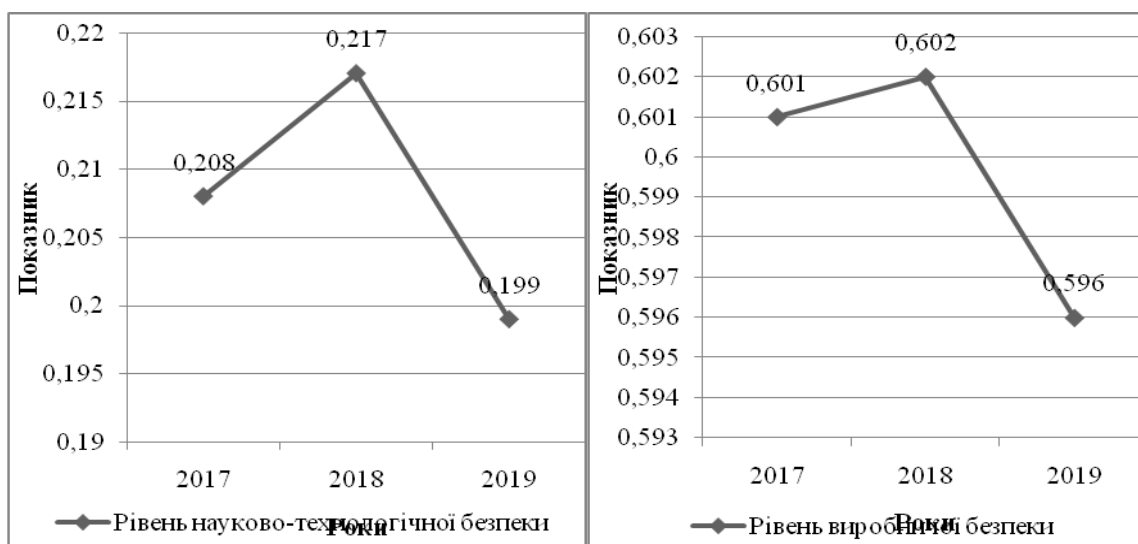


Рис. 2.25. Динаміка науково-технологічної та виробничої компоненти економічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств, 2017 – 2019 рр.

Джерело: авторська розробка

Першочерговим фактором впливу на таке значення науково-технологічної безпеки підприємств є скорочення частки нових видів продукції та, в цілому,

частки підприємств, які впроваджують інновації. Аналіз рівня виробничої безпеки також говорить про зниження її рівня до 0,569 у 2019 р.

В цілому, інтегральний показник рівня економічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств дає підстави для висновку, що рівень економічної безпеки має тенденцію до зниження (0,403 у 2017 р., 0,390 у 2018 р. та 0,397 у 2019 р. із максимального значення – 1). Позитивний вплив на рівень економічної безпеки впродовж 2017–2019 рр. мала лише макроекономічна компонента. Необхідно зазначити, що рівень економічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств є надто низьким, а швидше незадовільний, оскільки за критеріями, які зафіксовані в таких межах: - 1–0 – критично небезпечний рівень; 0–0,2 – критичний рівень; 0,2–0,6 – незадовільний; 0,6 – 0,8 – задовільний; 0,8 – 1 – нормальний; 1 й вище – високий, одержані значення відповідають незадовільному рівню, що вимагає перегляду державної політики регулювання інноваційної сфери.

Водночас, доцільно звернути увагу на методику оцінки рівня економічної безпеки підприємства, запропоновану С. Покропивним [151], яка полягає у проведенні розрахунку інтегрального показника економічної безпеки підприємства на основі співвідношення показників можливої величини збитку і суми витрат на заходи з попередження збитків. Однак, така методика має значний недолік – відсутність рангової шкали загальних й часткових критеріїв, а також не враховує галузеву специфіку діяльності суб'єктів господарювання.

Схожу позицію щодо оцінки рівня економічної безпеки підприємства має С. Міщенко [152, с. 106–129], який також підтримує ідею розрахунку інтегрального показника економічної безпеки, але з позиції ринкової вартості й економічної захищеності капіталу. При чому, автор наголошує на важливості проведення постійного моніторингу параметрів захищеності підприємства у короткостроковому періоді та періодичному аналізі широкого спектру факторів впливу у довгостроковому періоді.

Проводити оцінку рівня економічної безпеки підприємства на основі функціональної залежності рівня економічної безпеки від відповідних показників діяльності суб'єкта господарювання та коефіцієнтів, які

відображають значущість кожного показника пропонують Д. Ковальов та І. Плетнікова [153]. Однак, такий метод також має значний недолік, так як немає обґрунтованих рекомендацій щодо видів локальних функцій та системи оціночних показників.

С. Ільяшенко [154, с. 16–22] у своїх працях обґрунтувала доцільність та необхідність урахування при оцінці рівня економічної безпеки підприємства показників його фінансової стійкості. А Л. Шемаєва та І. Мігус [155, с. 400–410] пропонують застосування моделі наскрізної оптимізації фінансових і матеріальних потоків при оцінці рівня економічної безпеки підприємства, а також методик проектування логістичних рішень.

Водночас, Ф. Євдокімов, О. Мізіна та О. Бородіна [156, с. 6] вважають, що оптимальним методом оцінки рівня економічної безпеки підприємства є бальний метод. Сутність такого методу полягає у визначенні граничних значень показників та їх рейтингу.

Поділяючи позицію науковців щодо бальної оцінки рівня економічної безпеки підприємства, Т. Гладченко [157, с. 8–9] пропонує проводити диференціацію таких розрахунків залежно від галузевої специфіки діяльності суб'єкта господарювання, його форми власності й розміру.

Котляревський Я.В., Мельниченко А.А., Іваницька О.М., Семенюк Е.П., Князєв С.І., Мельников О.В. [158] стверджують, що дослідження проблем оцінки рівня економічної безпеки підприємств необхідно проводити з урахуванням наявних напрацювань у сфері інновацій. Водночас, науковці пов'язують формування парадигми нової економіки (від економіки інформаційної сфери до цифрової економіки) із процесами концептуалізації неоекономіки та її структурних елементів.

Крім того, необхідно звернути увагу на нетрадиційні методи оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Заслуговує на увагу методичний підхід [159], що побудований на визначенні співвідношення величини бруто-інвестицій, ресурсів підприємства, які необхідні для забезпечення інвестиційної привабливості та інвестицій, необхідних для забезпечення економічної безпеки

Результати компаративного аналізу окреслених методів дозволяють констатувати, що при оцінці економічної безпеки підприємства на сучасному етапі запропонованими методиками здебільшого використовується комплекс показників, які систематизовано в наступні групи (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Групи показників оцінки економічної безпеки інноваційно-активних підприємств

№ за/п	Група показників	Показники
1.	показники, що характеризують фінансово-економічну стійкість підприємства	коефіцієнт фінансової незалежності (автономії); коефіцієнт фінансового ризику; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності; коефіцієнт поточної ліквідності (покриття); коефіцієнт маневреності
2.	показники, що характеризують стабільність та безперервність виробничої діяльності підприємства	коефіцієнт оборотності оборотних активів; тривалість одного обороту оборотних активів; собівартість реалізованої продукції, тис. грн.; адміністративні витрати, тис. грн.; витрати на збут, тис. грн.; матеріальні витрати, тис. грн.; витрати на оплату праці, тис. грн.; матеріалоемність; енергоемність; виробничий потенціал; фондоозброєність праці; трудомісткість; рентабельність продажу, %; рентабельність активів, %; сума вивільнених коштів у процесі прискорення оборотності оборотних активів; коефіцієнт придатності нематеріальних активів; коефіцієнт зношеності нематеріальних активів; фондовіддача; показник виходу придатного продукту з використаної сировини; коефіцієнт зношеності основних засобів
3.	показники, що характеризують ефективність використання ресурсів підприємства	коефіцієнт придатності основних засобів; рентабельність за операційною діяльністю, %; коефіцієнт затоварювання готовою продукцією; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт динаміки середньооблікового складу персоналу; питома вага простоїв у фонді робочого часу; питома вага неявок у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день у фонді робочого часу; питома вага неявок з дозволу адміністрації у фонді робочого часу; питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію; продуктивність праці; темп зростання персоналу; коефіцієнт придатності нематеріальних активів; коефіцієнт зношеності нематеріальних активів

*Джерело: авторська розробка*

Систематизувавши та узагальнивши основні підходи до емпіричних оцінок рівня економічної безпеки підприємств, можна констатувати обґрунтованість та доцільність кожної. Проте, найбільш комплексним підходом, з урахуванням законодавчих та нормативно-правових актів, які чинні на території України, виділяється методика, запропонована Т. Васильцівим. Тому, використовуючи запропоновану вченим методику, визначимо рівень економічної безпеки таких інноваційно-активних підприємств як: ВАТ «Український інститут автобусо-

тролейбусобудування», ПАТ «Концерн-Електрон» та ТОВ «Львівський автобусний завод». Розпочати аналітичні дослідження пропонуємо з розрахунку рівня фінансової безпеки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Рівень фінансової безпеки інноваційно-активних промислових підприємств:  
 ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування», ПАТ «Концерн-Електрон» та ТОВ «Львівський автобусний завод», 2017 – 2019 рр.

№ за/п	Індикатори, одиниці виміру	ВАТ «Український інститут автобусотролейбусобудування»			ПАТ «Концерн-Електрон»			ТОВ «Львівський автобусний завод»		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
1.	Індекс захищеності юридичних прав кредиторів та позичальників	7	6	6	7	7	7	-	4	5
2.	Сукупний рівень оподаткування, % до валового прибутку	20,22	21,65	19,87	20,22	21,65	19,87	-	21,65	19,87
3.	Середній рівень відсоткової ставки за кредитами, %	16,4	17,3	16,8	16,4	17,3	16,8	-	17,3	16,8
4.	Умовний середній коефіцієнт ліквідності	0,84	0,77	0,84	3,27	6,34	13,82		0,42	0,51
5.	Умовний середній коефіцієнт фінансової незалежності	0,010	0,009	0,020	0,880	0,955	0,979		0,008	0,010
6.	Рівень інфляції, %	113,7	109,8	104,1	113,7	109,8	104,1	-	109,8	104,1
7.	Показник «щільності страхування» (страхові премії на 1 особу), дол. США	105,1	104,6	106,8	105,1	104,6	106,8	-	104,6	106,8
8.	Динаміка капіталізації підприємств, %	105,1	105,2	104,6	105,1	105,2	104,6	-	105,2	104,6
	Рівень фінансової безпеки	0,550	0,546	0,532	0,556	0,557	0,558	-	0,258	0,327

\*у період з 2014 – 2017 рр. майно ТОВ «Львівський автобусний завод» знаходилося під арештом, а господарська діяльність не здійснювалася

Джерело: авторська розробка



Оцінка рівня фінансової безпеки інноваційно-активних промислових підприємств ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування», ПАТ «Концерн-Електрон» та ТОВ «Львівський автобусний завод» впродовж 2017 - 2018 рр. свідчить про задовільний її стан на ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування» та ПАТ «Концерн-Електрон». Що стосується ТОВ «Львівський автобусний завод», то провести оцінку даного показника є неможливим через арешт його майна та відсутність показників господарської діяльності. В умовах 2018 р. по спостерігається критичний рівень фінансової безпеки, а у 2019 р. – незадовільний.

Аналогічна тенденція була зафіксована й щодо рівня зовнішньоекономічної безпеки досліджуваних підприємств (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Рівень зовнішньоекономічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств: ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування», ПАТ «Концерн-Електрон» та ТОВ «Львівський автобусний завод», 2017 – 2019 рр.

№ за/п	Індикатори, одиниці виміру	ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування»			ПАТ «Концерн-Електрон»			ТОВ «Львівський автобусний завод»		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
1.	Середня тривалість експортних операцій, днів	33	34	36	32	34	38	-	46	46
2.	Коефіцієнт відношення обсягів експорту до обсягів імпорту	0,93	0,89	0,85	0,91	0,92	0,84	-	0,62	0,54
3.	Коефіцієнт відношення темпів зростання експорту до темпів зростання імпорту, %	0,83	0,85	0,81	0,84	0,86	0,81	-	0,42	0,37
4.	Відношення обсягів експорту до ВВП, %	48,04	40,64	41,91	42,94	40,63	41,56	-	20,12	18,43
5.	Відношення обсягу імпорту до ВВП, %	54,21	46,98	48,98	53,96	51,54	50,87	-	46,86	30,65
	Рівень	0,264	0,235	0,285	0,357	0,355	0,435	-	0,173	0,141

зовнішньоекономіч ої безпеки									
---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

\*у період з 2014 – 2017 рр. майно ТОВ «Львівський автобусний завод» знаходилося під арештом, а господарська діяльність не здійснювалася

*Джерело: авторська розробка*

Зауважимо, що у ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування» спостерігався критичний рівень зовнішньоекономічної безпеки, що зумовлено постійним та суттєвим збільшенням середньої тривалості експортних операцій та погіршенням значення коефіцієнта відношення обсягів експорту до обсягів імпорту. Аналіз рівня зовнішньоекономічної безпеки ТОВ «Львівський автобусний завод» дає підстави стверджувати, що даний складник у 2019 р. також суттєво погіршився з ідентичних причин.

Задовільним можна вважати рівень інвестиційної безпеки ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування» та ПАТ «Концерн-Електрон», що не спостерігається за результатами оцінки Львівського автобусного заводу (табл. 2.6), де рівень безпеки відповідає критерію задовільності.

Таблиця 2.6

Рівень інвестиційної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств: ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування», ПАТ «Концерн-Електрон» та ТОВ «Львівський автобусний завод», 2017 – 2019 рр.

№ за/п	Індикатори, одиниці виміру	ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування»			ПАТ «Концерн-Електрон»			ТОВ «Львівський автобусний завод»*		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
1.	Індекс захищеності інтересів інвесторів	3,0	2,6	1,9	3,1	2,8	2,0	-	1,3	1,5
2.	Рівень зносу основних засобів, %	62,51	57,69	66,47	35,97	38,53	39,53	-	74,2	72,9
3.	Відношення обсягу інвестицій до вартості основних фондів, %	14,31	10,21	12,72	16,17	16,69	16,36	-	9,43	10,54

4.	Відношення чистого приросту прямих іноземних інвестицій до ВВП, %	0,93	0,80	0,86	0,80	0,81	0,71	-	0,26	0,35
	Рівень інвестиційної безпеки	0,517	0,579	0,526	0,595	0,609	0,625	-	0,348	0,489

\*у період з 2014 – 2017 рр. майно ТОВ «Львівський автобусний завод» знаходилося під арештом, господарська діяльність не здійснювалася

*Джерело: авторська розробка*

У всіх підприємствах впродовж 2017 – 2019 рр. зафіксовано зниження найбільш вагомого показника – індексу захищеності інтересів інвесторів, підвищення рівня зносу основних засобів, а також за рахунок зниження приросту прямих іноземних інвестицій.

Критичний рівень науково-технологічної безпеки встановлено у всіх досліджуваних підприємствах (табл. 2.7). Варто відмітити стрімке зниження значення цієї компоненти економічної безпеки ПАТ «Концерн-Електрон» у 2019 р. на фоні суттєвого зниження частки запровадження ним нових видів продукції до 5,3 %.

Таблиця 2.7

Рівень науково-технологічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств: ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування», ПАТ «Концерн-Електрон» та ТОВ «Львівський автобусний завод», 2017-2019 рр.

№ за/п	Індикатори, одиниці виміру	ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування»			ПАТ «Концерн-Електрон»			ТОВ «Львівський автобусний завод»		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
1.	Частка нових видів продукції (послуг), %	7,9	14,5	8,4	7,6	12,8	5,3	-	1,2	2,6
2.	Частка підприємств, які впроваджують інновації, %	14,3	15,6	13,8	14,3	15,6	13,8	-	15,6	13,8
3.	Коефіцієнт винахідницької активності (к-сть отриманих	162,72	165,94	162,5	162,72	165,94	162,5	-	165,94	162,5

	винахідницьких документів а 1 млн. осіб)									
4.	Темп збільшення кількості інноваційно-активних підприємств, %	-8,99	2,37	0,64	-8,99	2,37	0,64	-	2,37	0,64
	Рівень науково-технологічної безпеки	0,252	0,284	0,202	0,250	0,273	0,183	-	0,021	0,116

\*у період з 2014 – 2017 рр. майно ТОВ «Львівський автобусний завод» знаходилося під арештом, а господарська діяльність не здійснювалася

Розраховано автором

Особливості аналізу рівня виробничої безпеки інноваційно-активних підприємств доводить її вагомий вплив на рівень їх економічної безпеки. Зазначимо, що у ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування» за 2017 – 2028 рр. спостерігається задовільний рівень виробничої безпеки, що не можна сказати про ПАТ «Концерн-Електрон» та Львівський автобусний завод (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Рівень виробничої безпеки інноваційно-активних промислових підприємств: ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування», ПАТ «Концерн-Електрон» та Львівський автобусний завод, 2017 – 2019 рр.

№ за/п	Індикатори, одиниці виміру	ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування»			ПАТ «Концерн-Електрон»			Львівський автобусний завод		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
1.	Умовна продуктивність праці, тис. грн./ос.	11,34	21,86	38,44	8,92	30,10	7,30	-	2,4	4,8
2.	Фондовіддача, грн.	0,178	0,245	0,154	0,038	0,137	0,032	-	0,011	0,018
3.	Відношення темпів зростання продуктивності праці до обсягів реалізації продукції (послуг)	1,43	1,43	1,43	1,19	1,18	1,19	-	0,91	1,04
4.	Коефіцієнт плинності кадрів	0	0	0	0,02	0,02	0,02	-	0,06	0,08

5.	Витрато-місткість виробництва, %	223,32	102,93	96,52	61,37	26,88	116,73	-	275,79	212,54
6.	Рентабельність операційної діяльності, %	0,78	12,03	0,71	4,28	11,01	10,89	-	0,53	2,58
Рівень виробничої безпеки		0,692	0,703	0,404	0,380	0,402	0,395	-	0,157	0,244

\*у період з 2014 – 2017 рр. майно ТОВ «Львівський автобусний завод» знаходилося під арештом, а господарська діяльність не здійснювалася

*Джерело: авторська розробка*

Комплексний аналіз рівня економічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування», ПАТ «Концерн-Електрон» та Львівський автобусний завод впродовж 2017 – 2019 рр. свідчить про її незначне зміцнення фактично на кожному підприємстві, крім ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування», де у 2019 р. спостерігалася суттєве зниження на 10,27 % порівняно з 2018 р. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Рівень економічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств: ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування», ПАТ «Концерн-Електрон» та ТОВ «Львівський автобусний завод», 2017 – 2019 рр.

№ за/п	Рівень економічної безпеки	Роки			Відхилення			
		2017	2018	2019	Абсолютне, + -		Темп приросту, %	
					2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
1.	ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування»	0,436	0,448	0,402	+0,012	-0,046	+2,752	-10,268
2.	ПАТ «Концерн-Електрон»	0,413	0,423	0,443	+0,010	+0,020	+2,421	+4,728
3.	ТОВ «Львівський автобусний завод»	-	0,216	0,296	+0,216	+0,080	-	+37,037

*Джерело: авторська розробка*

Водночас, констатується, в цілому, незадовільний рівень економічної безпеки ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування» та ПАТ «Концерн-Електрон» і критичний – Львівського автобусного заводу.

Поряд із цим, обґрунтованим виявляється детальне дослідження рівня економічної безпеки кожного із аналізованих підприємств. Вважаємо за доцільне на рис. 2.26 відобразити рівень економічної безпеки ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування».

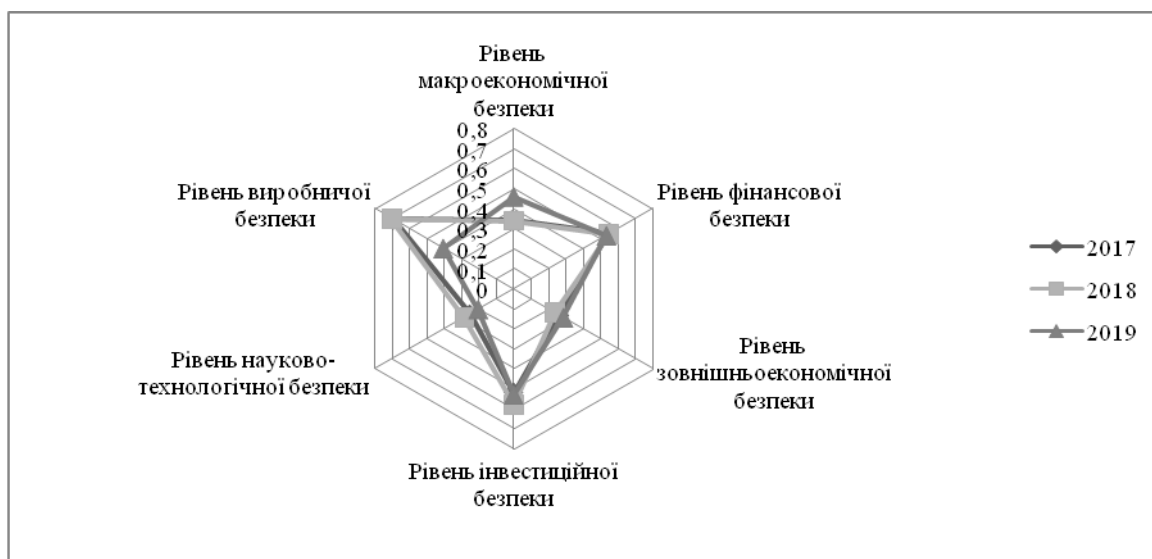


Рис. 2.26. Рівень економічної безпеки ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування», 2017 – 2019 рр.

*Джерело: авторська розробка*

Зауважимо, що найвищим зафіксовано значення показника виробничої, інвестиційної та фінансової компонент економічної безпеки підприємства впродовж аналізованого періоду. На жаль, рівень науково-технологічної безпеки є критичним та свідчить про приділення неналежної уваги до запровадження інновацій та про низький рівень модернізації виробництва й фінансування інновацій.

Аналіз структурних компонент економічної безпеки ПАТ «Концерн-Електрон» (рис. 2.27) дає підстави для висновку, що задовільним є рівень лише фінансової та інвестиційної безпеки. Натомість, спостерігаються низхідні тенденції щодо рівня виробничої й науково-технологічної безпеки.

Така ситуація підтверджує значні деструктивні зміни у процесі виробничої діяльності підприємства й також вимагає перегляду механізму запровадження інновацій.

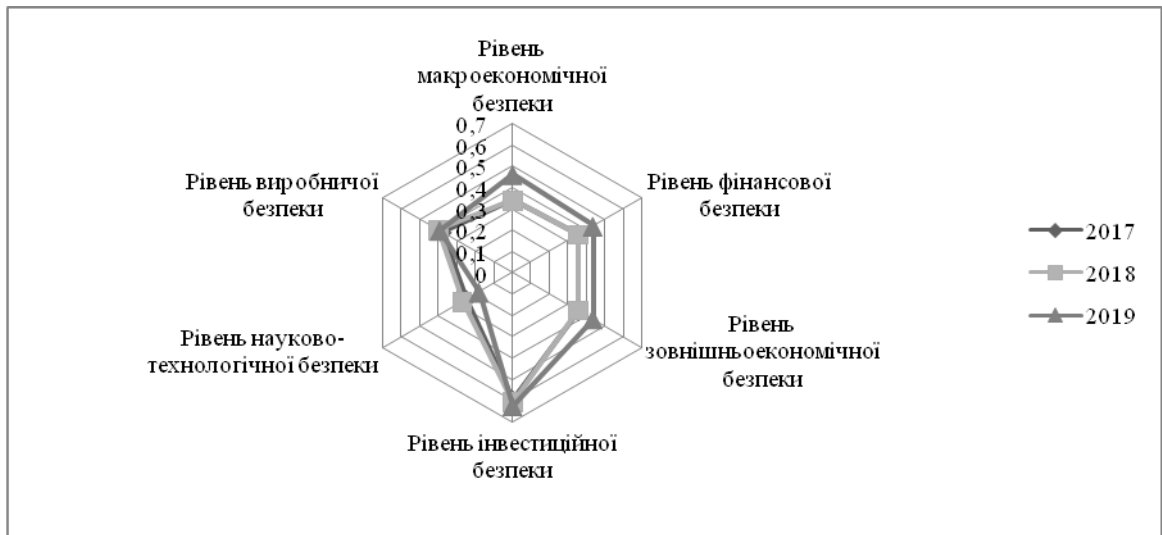


Рис. 2.27. Рівень економічної безпеки ПАТ «Концерн-Електрон», 2017 – 2019 рр.

Джерело: авторська розробка

Критичні значення за усіма компонентами економічної безпеки Львівського автобусного заводу спостерігаються у період 2018 – 2019 рр. (рис. 2.28). Водночас, провести оцінку рівня його економічної безпеки за 2017 р. неможливо через відсутність основних показників, необхідних для розрахунків.

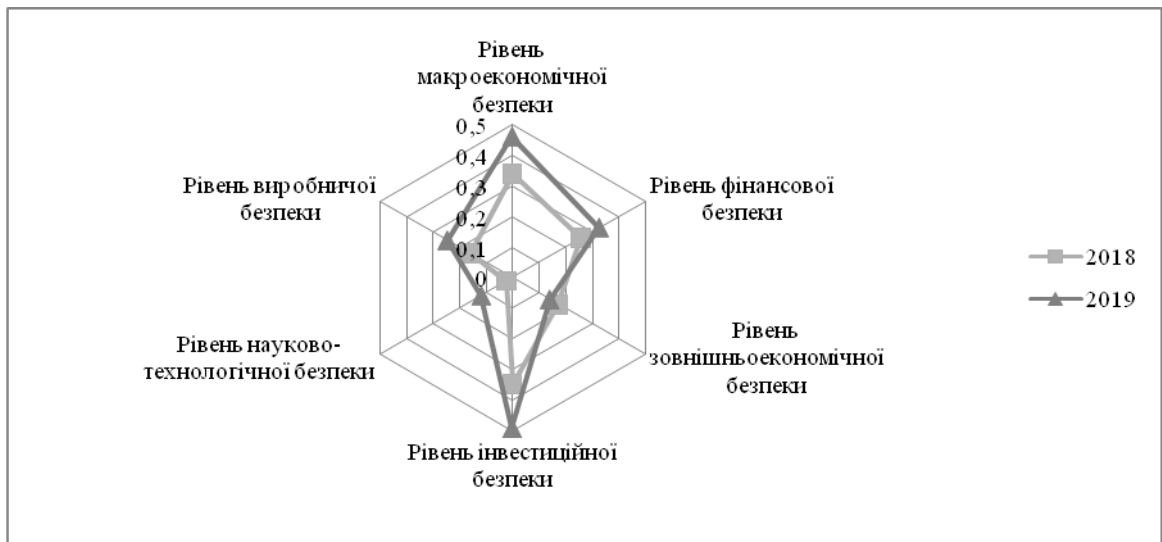


Рис. 2.28. Рівень економічної безпеки ТОВ «Львівський автобусний завод», 2018 – 2019 рр.

Джерело: авторська розробка

Зауважимо, що запропоновані Т. Васильцівим індикатори оцінки рівня економічної безпеки підприємства передбачають розрахунок таких конкретних показників, які характеризують інноваційну складову: (1) витрати на

інноваційний розвиток до ВВП, питома вага нових видів продукції (послуг), %; (2) частка підприємств, які впроваджують інновації, %; (3) коефіцієнт винахідницької активності (кількість отриманих охоронних документів на 1 млн. осіб); (4) темпи збільшення кількості інноваційно-активних підприємств, %; (5) кількість випадків незаконного використання права власності. Однак, на нашу думку, цей перелік варто розширити та доповнити. Зважаючи на те, що єдиної законодавчо закріпленої методики оцінки рівня економічної безпеки підприємств немає, а все більшої актуальності та затребуваності набуває сектор інновацій, вважаємо за необхідне поглиблення досліджень у даній сфері щодо пошуку методів оцінки рівня економічної безпеки підприємств.

Впродовж тривалого періоду часу існує проблема виникнення ризиків та загроз діяльності суб'єктів господарювання, які комплексно дослідити та оцінити виявляється неможливим завданням як для теоретиків, так і для практиків. Проведення оцінки рівня економічної безпеки інноваційно-активних підприємств передбачає дослідження індикаторів за різними компонентами, а саме: макроекономічного оточення, фінансового стану, зовнішньоекономічної політики, інвестиційної привабливості, науково-технологічної активності, виробництва. Стан показників, які характеризують кожен із складових, свідчить про рівень його економічної безпеки.

Безумовно, на сучасному етапі, оцінювання рівня економічної безпеки підприємств проводиться за допомогою різноманітних методів та прийомів, а саме: (1) метод експертних оцінок; (2) моніторинг основних соціально-економічних показників та їх співставлення із граничними значеннями; (3) метод аналізу й обробки сценаріїв; (4) теоретико-ігрових; (5) оптимізації; (6) багатовимірного статистичного аналізу; (7) теорії штучних нейронних мереж; (8) економіко-математичного моделювання. Особливого значення набувають методи економіко-математичного моделювання, оскільки вони не лише оцінюють рівень економічної безпеки підприємства, а й дозволяють спрогнозувати ефективність його діяльності у стратегічній перспективі, а також визначити загрози, ризики й вплив дестабілізуючих факторів.



Вважаємо за доцільне відобразити перелік основних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства на рис. 2.29.

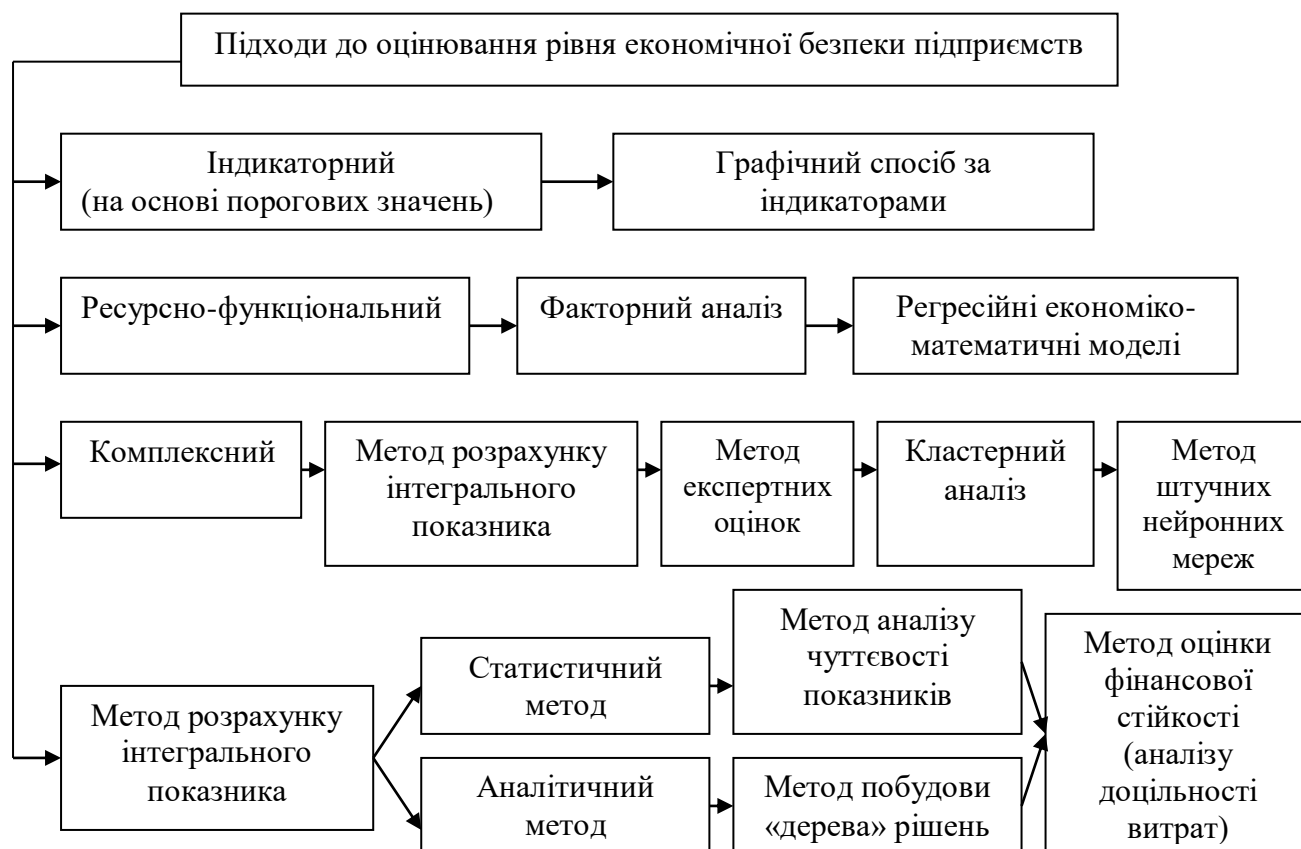


Рис. 2.29. Систематизований комплекс базових методів оцінки економічної безпеки підприємства

*Джерело: авторська розробка*

Важливого значення в системі методів оцінки рівня економічної безпеки підприємств набувають методи багатовимірного статистичного аналізу, за допомогою яких можливим стає визначення динаміки стану та розвитку показників економічної безпеки підприємства, закономірності зміни яких у минулих періодах та екстраполяція тенденцій дають можливість визначити та спрогнозувати їх зміни у стратегічному періоді. На даному етапі, такі методи використовуються багатьма підприємствами при розрахунках рівня їх економічної безпеки.

Погоджуючись із сталими підходами, які запропоновані вченими-економістами, ми пропонуємо адаптувати до системи методів оцінки економічної безпеки підприємств метод, який базується на використанні моделі

Солоу, сутність якої полягає у тому, що економічна безпека підприємства розглядається як єдине ціле економічне явище (без структурних елементів). Особливість такої моделі полягає у достатньо адекватному відображенні найважливіших аспектів процесу виробництва. Стан економічної безпеки в моделі Солоу (рис. 2.30) задається п'ятьма змінними: (1)  $Y$  – кінцевий продукт; (2)  $L$  – наявні трудові ресурси; (3)  $K$  – виробничі фонди; (4)  $I$  – обсяг інвестицій в інноваційну діяльність; (5)  $C$  – обсяг невиробничого споживання.

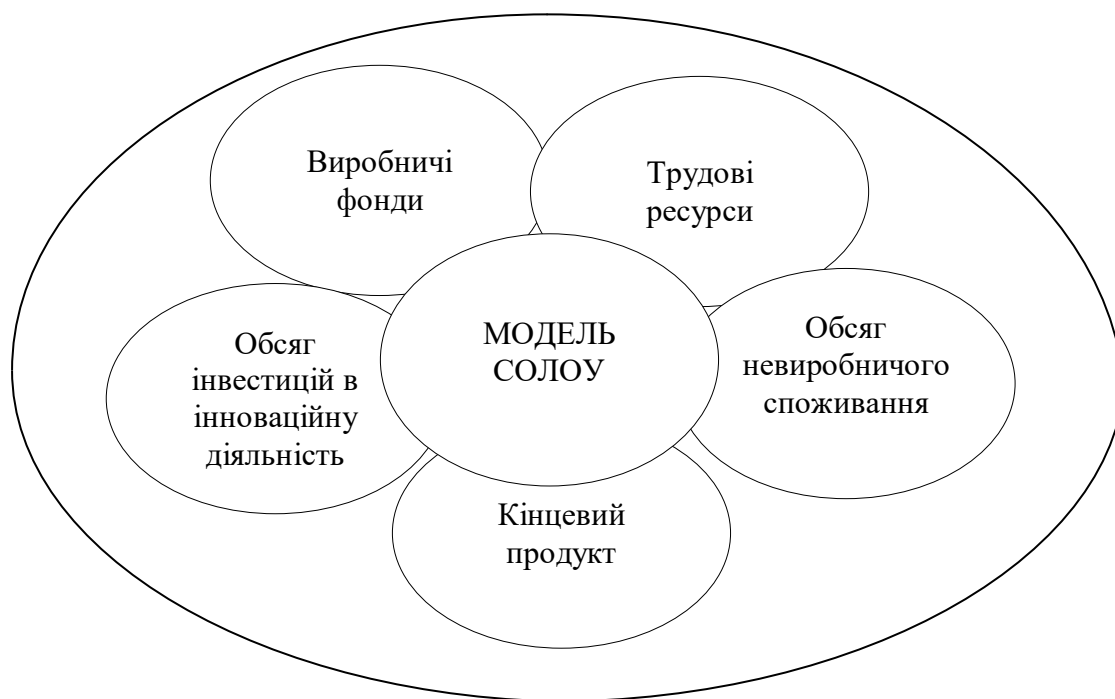


Рис. 2.30. Модель Солоу

*Джерело: авторська розробка*

Зазначимо, що усі ці змінні являються функціями часу  $t$ , оскільки взаємопов'язано змінюють своє значення в часі. Методика розрахунків рівня економічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств подана у Додатку Е.

З проведених розрахунків можна зробити висновок щодо висунутої гіпотези про те, що оптимальною є норма накопичення в стаціонарному режимі, яка дорівнює коефіцієнту еластичності за фондами. Цей висновок в економіці ще називається «золотим правилом» економічного зростання. Наші розрахунки підтвердили, що зазначене правило виконується для виробничої функції Кобба-Дугласа.

Водночас, зміцнення економічної безпеки підприємств залежить від основних факторів економічного зростання, а саме: (1) капіталу; (2) робочої сили; (3) продуктивності праці; (4) природних ресурсів та (5) підприємницьких здібностей – інноваційної активності, які тісно між собою взаємопов’язані й поділяються на інтенсивні та екстенсивні. При цьому, екстенсивні фактори інноваційної активності являється значними загрозами й ризиками економічній безпеці підприємства.

Нами проаналізована діяльність окремих інноваційно-активних підприємств та отримані результати систематизовано у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Рівень економічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств, розрахований з використанням моделі Солоу, 2017 – 2019 рр.

№ за/п	Рівень економічної безпеки	Роки			Відхилення			
		2017	2018	2019	Абсолютне, + -		Темп приросту, %	
					2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
1.	ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування»	0,568	0,621	0,552	+0,053	-0,069	+9,331	-11,111
2.	ПАТ «Концерн-Електрон»	0,597	0,636	0,649	+0,039	+0,013	+6,533	+2,044
3.	ТОВ «Львівський автобусний завод»	-	0,228	0,316	+0,228	+0,088	-	+38,596

*Джерело: авторська розробка*

Результати проведених розрахунків засвідчили дещо вищі значення рівня економічної безпеки аналізованих підприємств, ніж одержані відповідно до методики, запропонованої Т. Васильцівим, в якій більш розширений перелік індикаторів. Однак, вважаємо наші розрахунки цілком обґрунтовані та доцільні.

Крім того, «золоте правило» економічного зростання підприємства свідчить про ступінь його ділової активності, а саме: темп приросту чистого прибутку перевищує темп приросту реалізації продукції, що в сукупності, своєю чергою, перевищує темп приросту вкладень капіталу. За таких умов, першочерговим пріоритетом підприємства є підвищення продуктивності праці

та уникнення тінізації праці, що можна досягнути завдяки запровадженню інновацій. Підвищення ділової активності сприяє зміцненню економічної безпеки підприємства.

Погоджуючись із гіпотезою Р.М. Солоу, який у праці «Внесок у теорію економічного зростання» (1956 р.) особливий акцент зробив на впливі рівня науково-технічного прогресу, тобто інновацій на рівень розвитку і безпеки підприємства, а також визначає фактори пропозиції: капітал  $K$ , праця  $L$  та ефективність праці  $E$  й подає їх у вигляді капіталоозброєності ефективного працівника  $K/LE$ , або  $k$  за умови розподілу продукту  $Y/L$  або нормою заощадження  $s'$  між споживанням  $c$  та заощадженням  $s'f(k)$ , які дорівнюють інвестиціям  $i$  на рівні «золотого правила». Випливає, що максимізація споживання  $c$  ефективного працівника та цілковите відшкодування інвестиціями  $i$  або  $s'f(k)$  втрат, пов'язаних із амортизацією основного капіталу  $\delta'k$ , приростом населення  $nk'$  і науково-технічним прогресом  $g'k$ .

Результати проведених досліджень дають підстави для висновку, що спостерігається прямий зв'язок між зростанням обсягів капіталу та науково-технічним прогресом. Тобто зміни у технологіях та заміна ними неефективного працівника позитивно впливають на рівень економічного зростання підприємства, а нестабільність динамічного розвитку залежить від невзаємозамінності ресурсів. Тому абсолютного обґрунтування набуває доцільність використання моделі Солоу як методу оцінки рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням фактора запровадження інновацій.

Таким чином, встановлено, що підвищення інноваційного фактора, який є невід'ємною компонентою науково-технічного прогресу, сприяє зміцненню економічної безпеки підприємства, його конкурентоспроможності й інноваційному розвитку. Водночас, доведено необхідність удосконалення методики проведення оцінки рівня економічної безпеки підприємства та її нормативно-правової регламентації.

Використання моделі Солоу при оцінці рівня економічної безпеки підприємства дасть можливість виявити резерви й замінити екстенсивні фактори виробництва інноваціями.

## Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що позиції України у міжнародних рейтингах щодо інноваційної діяльності є достатньо низькими, а рівень інноваційної активності промислових підприємств зазнає суттєвого впливу фінансової кризи, макроекономічної дестабілізації, дефіциту обсягів фінансування, відсутності висококваліфікованої робочої сили та пандемії коронавірусної інфекції COVID-19. За таких умов знижується імідж країни на міжнародній арені як держави із високим інтелектуальним потенціалом та загострюється проблема масштабного відтоку за кордон висококваліфікованих працівників, що зумовлює, своєю чергою, зниження рівня інноваційної активності підприємств.

2. З'ясовано, що управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, на сучасному етапі, зазнає суттєвого впливу дестабілізуючих факторів, економічних процесів та явищ. Зокрема, серед основних зовнішніх чинників негативного впливу виділяється рівень фінансування інноваційної діяльності, рівень витрат на нововведення та рівень залучення зовнішніх інвестицій на розвиток інноваційної сфери. Водночас, внутрішніми чинниками є недооцінка інтелектуальної власності працівників, відсутність належної матеріальної й нематеріальної бази, необхідної для запровадження інновацій, конфлікти із працівниками-авторами інноваційних розробок та розголошення комерційної таємниці. Доведено, що важливого значення набуває оперативність процесу вчасного виявлення й нейтралізації дестабілізуючих факторів.

3. Проведено розрахунки рівня економічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств, які засвідчують незадовільні значення рівня економічної безпеки досліджуваних підприємств та критичний рівень їх науково-технологічної безпеки, що зумовлено суттєвим скороченням частки нових видів продукції через зниження обсягів фінансування інноваційної діяльності та зниження рівня інвестиційної привабливості.

4. Запропоновано проведення оцінки рівня економічної безпеки інноваційно-активних промислових підприємств на основі використання моделі

Солоу, відповідно до якої рівень економічної безпеки підприємства розглядається як єдине ціле без структурних елементів економічне явище, а зміцнення рівня економічної безпеки залежить від капіталу підприємства, робочої сили, продуктивності праці, природних ресурсів та інноваційної активності. Доведено, що підвищення рівня інноваційної активності підприємства сприяє зміцненню його економічної безпеки та конкурентоспроможності.

*Основні наукові результати опубліковані у працях: [162-166].*

## РОЗДІЛ 3.

# НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ІННОВАЦІЙНО- АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Особливості використання Agile-технологій у процесі формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства

Сучасне бізнес-середовище зазнало впродовж останніх двох десятиліть суттєвих змін, що супроводжується потребою удосконалення процесу управління. Особливістю інноваційно-активних підприємств, що вони працюють на отримання прибутку через власну інноваційну діяльність. З метою досягнення максимального ефекту від інноваційної діяльності виникає необхідність впливу на роботу інноваторів. Тобто, актуалізуються питання мотивації, організації праці, створення комфортного для них середовища, створення умов для розвитку командо-орієнтованого підходу до роботи, розвитку комунікацій всередині колективу, формування можливості для взаємодії між окремими працівниками, створення можливості для саморозвитку тощо.

Однією із новітніх філософій менеджменту є гнучкий менеджмент (*Agile*). Дослідимо його виникнення. Якщо притримуватися позиції голландського дослідника Юргена Апелло [167], то менеджмент пройшов три хвилі свого розвитку. На першому етапі (Менеджмент 1.0) домінантне місце відводилося ієрархії. Основна ідея полягала в тому, що організацію вибудовують і керують нею зверху вниз і владні повноваження є у небагатьох. У верхівки ієрархії є найбільше влади і найбільші доходи. У тих, хто внизу, значно менше грошей (доходів), менше відповідальності та відсутня мотивація добре працювати.

На другому етапі (Менеджмент 2.0) спостерігалася данина перехідним захопленням. На основі визнання недосконалості Менеджменту 1.0 були розроблені до нього надбудови (система збалансованих показників, шести сигм,

теорії обмежень і тотального управління якістю). Основною й надалі залишається ієрархія.

Третій етап (Менеджмент 3.0 – *Agile*-менеджмент), який виник у 1990-х роках, основу менеджменту переносить з побудови організаційної структури на управління людьми та їхніми взаємовідносинами. *Agile* – це комплекс принципів та ідей, що дозволяють скерувати ресурси підприємства на максимально швидке створення необхідного для клієнта продукту. *Agile* – це методологія, яка виникла у ІТ-сфері через високий рівень невизначеності ІТ-проектів на початкових стадіях і складності прогнозування параметрів продукту на їх кінцевих стадіях з постійним внесенням коректив до цих параметрів у процесі реалізації проекту замовниками.

На рис. 1 наведено модель Менеджменту 3.0



Рис. 1. Модель Менеджменту 3.0

Джерело: адаптовано автором на основі [167]

Аналізуючи досвід провідних світових компаній (*Honda*, *Xerox* та інші), визначено, що своїм успіхом у інноваційній діяльності вони завдячують командно-орієнтованому підходу. Його особливість полягає в тому, що не відбувається класична «естафета» передачі продукту на окремий етап іншому функціональному фахівцю, а використовуються командний підхід, який



полягає у постійному задіянні кожного учасника проекту у процесі розробки продукту.

З позиції *Agile*-менеджменту організація позиціонується як живий організм, а не машина. Ієрархія змінюється на самоорганізацію. Лідерські ролі перестають бути властивими лише керівництву та менеджерам, а можуть виконуватися іншими самоорганізованими людьми, які не обіймають менеджерських посад. Управлінська ієрархія – базова необхідність, основна частина роботи здійснюється всередині соціально-свідомої структури, яка складається із рівних: лідерів та послідовників. Комунікації здійснюються через мережі, а повноваження – через ієрархію. Системи контролю ефективні тільки у випадку повторюваних операцій, які не потребують особливих роздумів. Але вони не працюють у ситуаціях коли потрібний творчий підхід при здійсненні інноваційної діяльності, розробці нових продуктів. Обумовлюються переваги емерджентності систем, відповідно до яких кожна людина, як елемент системи, володіє унікальними знаннями і лише використання їх у групі зробить її сильнішою, а ці знання – корисними. Обмін знаннями відбувається у процесі обговорення ідей та проектів; у процесі отримання командою нових фактів і використання їх для впровадження інновацій.

У бізнес-діяльності основним стає принцип: замість того, щоб пояснювати як працює весь бізнес, пропонуються рекомендації як вирішити ту чи іншу ситуацію окремо. Тобто, це управлінська філософія, яка пропонує способи отримання корисних рекомендацій щодо оптимізації процесів і дозволяє досягати цілей, постійно фокусуючись на мінливих обмеженнях.

Проаналізуємо детальніше відмінності класичного (традиційного) управління від гнучкого управління. Це дозволить нам розробити рекомендації для імплементації методів останнього у діяльність інноваційно-активних підприємств у сфері безпекової діяльності.

Під класичним традиційним управлінням організацією розуміють заходи щодо організації діяльності чи окремих проектів у термін, у межах бюджету, повністю реалізувавши функціонал та дотримуючись встановлених критеріїв якості [168]. Натомість, гнучке управління організацією – це управління в

межах цінностей, принципів та методів, які дозволяють менеджеру на всіх рівнях запланованої роботи, ефективно керувати командою та швидко реагувати на зміни як ринкових умов, так і бізнес-середовища [169]. У табл. 3.1 наведено порівняльну характеристику традиційного та гнучкого управління організацією.

Таблиця 3.1

Порівняння традиційного та гнучкого управління

Параметри	Класичне (традиційне) управління організацією	Гнучке управління організацією
Відомі	– ціль (знаємо, що хоче отримати замовник); – технології (знаємо, як).	– ціль (знаємо, що хоче замовник).
Невідомі (спричинені невизначеністю середовища функціонування)	– ресурси (продуктивність)	– технології (різні варіанти); – ресурси (не знаємо хто).

*Джерело: авторська розробка на основі [170]*

Аналізуючи особливості гнучкого управління можна погодитися з думкою Engagement Manager ІТ-компанії Infopulse Олександр Степаненко, який обґрунтовує перевагу використання гнучкого управління так: «скрізь, де є велика доля невизначеності, вони прекрасно працюють і мають переваги перед класичними методиками з попереднім довгостроковим плануванням, так як дозволяють швидко спробувати перспективні варіанти та відкинути не життєздатні» [171]. Детальний аналіз переваг та недоліків традиційного та гнучкого управління наведено у табл. 3.2.

Аналізуючи дані табл. 3.2 доцільно розуміти, що обидва методи мають як суттєві переваги, так і суттєві недоліки, тому у процесі діяльності інноваційно-активним підприємствам необхідно сформулювати власний мікс з даних методів. В залежності від активності інноваційної діяльності, масштабів підприємства, особливостей того чи іншого проекту спостерігатиметься превалювання в процесі управління методів того чи іншого підходу.

## Переваги та недоліки традиційного та гнучкого управління

	Переваги	Недоліки
Класичне (традиційне) управління організацією	Традиційна модель управління забезпечує структурований підхід та надає чіткі критерії у процесах розробки, які розробники можуть легко зрозуміти; чітке узгодження і затвердження вимог замовника; зниження відхилень (дефектів) внаслідок ретельного планування проектних структур; легкість вимірювання процесів через чітке планування початку і завершення кожної роботи; проекти легко контролюються, відслідковуються ресурси, ризики, час; вся специфіка проектів, вимоги, процеси ретельно документуються (це не лише полегшує спілкування, але також допомагає не допускати помилок в майбутніх проектах); модель не має географічних обмежень, і вона легко може використовуватися серед географічно розсіяних команд.	Тривалий запуск; жорсткі вимоги уповільнюють внесення змін; низька гнучкість утруднює змінення напрямку виконання проектних робіт; кінцевий результат замовник отримує наприкінці реалізації проекту; неврахування змінюваних потреб користувачів та змін у зовнішньому середовищі; обмеження зворотного зв'язку з замовником до закінчення проекту і, як наслідок, мало можливостей для кінцевого користувача впливати на цілі проекту та вимоги до продукту; складність планування, всі вимоги повинні бути визначені та докладно описані до початку роботи; висока вартість змін, оскільки це означає, що команда повинна проходити знову всі етапи з самого початку і до кінця, на що буде витрачений додатковий час та кошти.
Гнучке управління організацією	Швидкий запуск; <i>Agile</i> -менеджмент є дуже гнучким, легко підлаштовується під споживача кінцевого продукту або вимоги замовника; число дефектів у кінцевому продукті значно мінімізується, адже він є результатом ретельної перевірки якості, яка проводиться після закінчення кожного етапу; <i>Agile</i> дозволяє команді розробників і клієнтів підтримувати постійний зв'язок; зменшується дефіцит кадрів, відбувається перерозподіл працівників за проектами та процесами, враховуючі людські природні данні, як наслідок – збільшується продуктивність; зменшення втрат робочого часу; інтелектуальні та досвідчені члени команди мають повноваження приймати рішення, що дає можливість покращувати продукт за рахунок нових ідей та	Умовність планів; вимагає висококваліфікованої, орієнтованої на замовників групи розробників; потребує постійного залучення замовника до реалізації робіт за проектом; відсутність довгострокових деталізованих планів; зменшення документації (шаблонів) призводить до необхідності постійного пошуку нових рішень; постійний зворотний зв'язок може приводити до того, що дедлайн проекту буде порушено; необхідність адаптувати під мінливі умови проекту проектну документацію; необхідність у частих зустрічах може позначитися на процесі негативно, адже увага людей систематично йде в бік від вирішуваних завдань; неможливість вибудовувати довгострокові плани; впровадження <i>Agile</i> в організації вимагає великих організаційних змін, що може викликати опір з боку працівників і,

	підходів до процесу роботи; гнучка модель <i>Agile</i> -менеджменту дозволяє застосовувати новітні технології на будь-якому етапі розроблення; можливість швидкої зміни вимог; безперервне тестування і зменшення кількості доопрацювань; менша кількість документації	як наслідок, зменшення продуктивності праці або навіть втрата кадрів
--	--	--

*Джерело: авторська розробка на основі [172-174]*

Зважаючи на те, що інноваційно-активні підприємства свою діяльність, у більшості випадків, здійснюють з поділом на окремі проекти, тому вадливим є дослідження специфіки процесу управління проектами та поточною діяльністю підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняння процесу управління проектами та  
поточною діяльністю підприємства

	Управління проектами	Управління поточною діяльністю
Відмінності	Проект є тимчасовим і унікальним	Поточна діяльність є постійною і не характеризується унікальністю
	Чітко визначена мета	Розмите формулювання мети
	Проекти мають конкретний і завчасно встановлений момент завершення	Постійно виконувані обов'язки у процесі повсякденної діяльності організації не мають визначеного моменту завершення
	Для проектів характерно комбінувати та поєднувати зусилля найрізноманітніших фахівців	Більшість видів організаційної роботи поділяється за принципом функціональної спеціалізації
	Проекти характеризуються обмеженнями за часом, витратами і особливими вимогами до виконання робіт	Відсутність специфічних особливостей та обмежень в часі

*Джерело: авторська розробка на основі [174-179]*

Безпекова діяльність інноваційно-активних підприємств належить до поточної діяльності, тому повинна бути організована незалежно від кількості окремих проектів. Відповідно, це вимагає формування механізму безпекової діяльності таким чином, щоб обумовити можливість збільшення кількості реалізованих проектів.

Важливим аспектом при прийнятті рішення про використання гнучких методів в управлінні є формування команди. Проаналізуємо процес формування команди відповідно до *Agile*-принципів для побудови ефективного механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства. Для цього підприємству першочергово необхідно визначити фахівців, які входитимуть до складу такої команди. Зазвичай, керівником команди виступає керівник служби безпеки, учасниками можуть бути – менеджер з персоналу, діловод, працівник відділу інформаційно-технічного забезпечення, працівник служби безпеки, працівник фінансового відділу, маркетолог. Формування крос-функціональної команди (з фахівців з різними спеціалізаціями та компетентностями) дозволить охопити всі етапи процесу і забезпечити всі заплановані роботи в найкоротші терміни.

Самоорганізовані команди самостійно вирішують, як виконувати свою роботу, а не слідуєть зовнішнім вказівкам. Крос-функціональні команди володіють усіма необхідними компетентностями для виконання роботи і не залежать від людей, які не входять в команду. Працюючи в оточенні людей, яких з певністю можна назвати «професіоналами своєї справи», які беруть активну участь в житті компанії і продукту / проекту, вносячи свій внесок виражений в знаннях, досвіді та ідеях, доцільно дати цим професіоналам свободу дій у прийнятті рішень хоча б в тих питаннях, де рівень їх компетенції явно вищий менеджерів. На жаль, більшість керівників і навіть самих менеджерів не наважуються на такий крок, упускаючи серйозну вигоду як для проекту, так і для всієї компанії в цілому.

На рис. 3.2 наведено авторську позицію сфери формування явища синергії у команді (побудованій на основі принципів *Agile*-менеджменту) основною ціллю діяльності якої є формування механізму управління безпековою діяльністю.

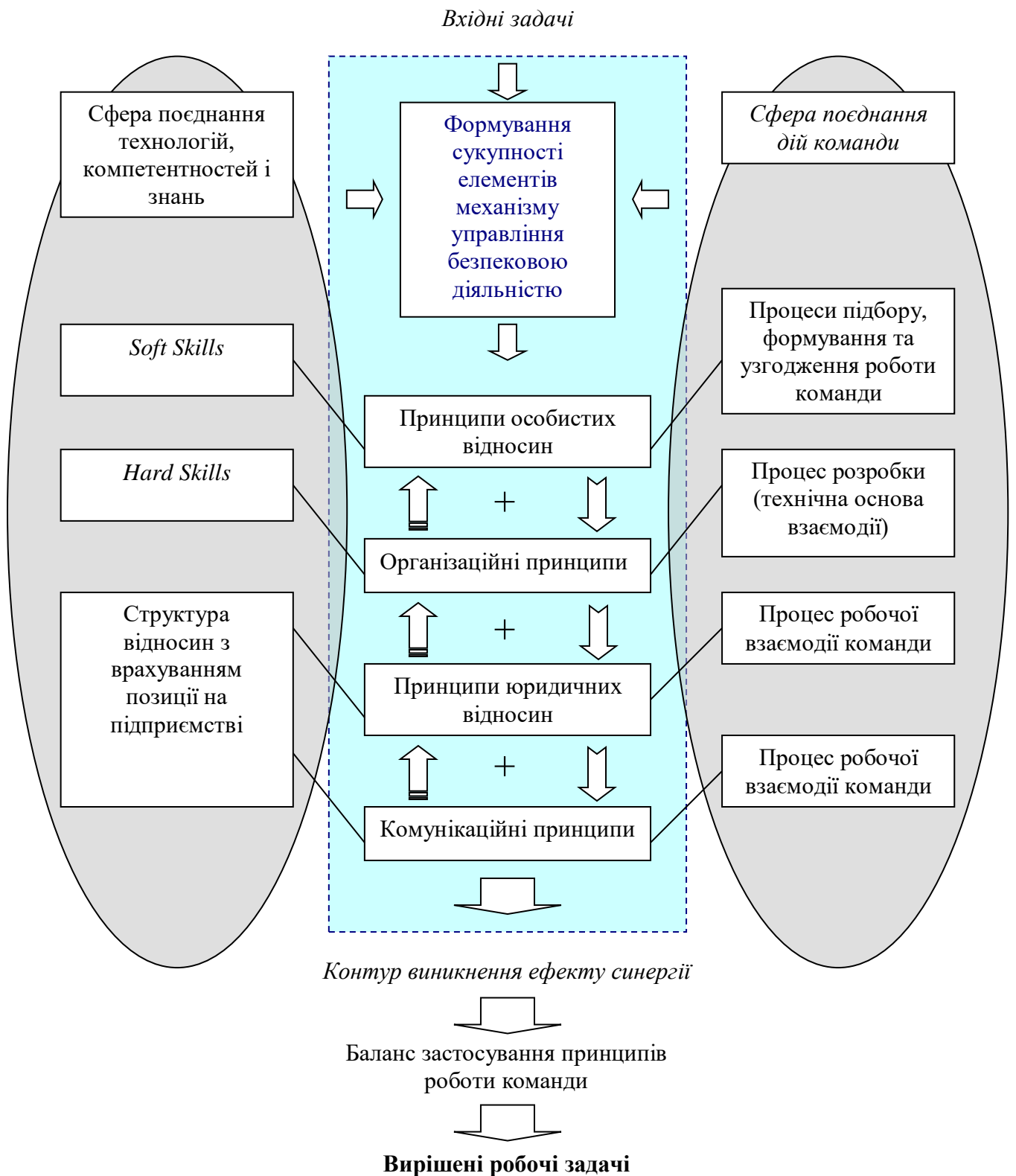


Рис. 3.2. Сфера формування явища синергії у команді основною ціллю діяльності якої є формування механізму управління безпековою діяльністю

*Джерело: авторська розробка на основі [177, 178]*

Основою діяльності команди відповідно до *Agile*-менеджменту є візуальний контроль. У більшості випадків, учасники однієї команди для демонстрації досягнутих результатів та етапності робіт використовують кольорові картки. В залежності від кольорів можна визначити на якій стадії розробки знаходиться те чи інше рішення (проект, процес виконання, процес перевірки, завершення). Здійснення візуального контролю дозволяє всім учасникам команди мати однакове розуміння процесу виконання завдань і поточний його стан, а також виявити проблемні моменти.

Важливим аспектом правильно підібраної команди є врахування *Soft Skills* та *Hard Skills* кожного її учасника. Під *Hard Skills* дозволяють освоїти певну професію, під ними розуміють вміння і знання, які необхідні учаснику команди для виконання функціональних обов'язків, зазвичай, їх наявність підтверджується відповідними документами (дипломами, сертифікатами тощо). *Soft Skills* – це ситуаційні вміння, знання, навички, які формуються шляхом виховання та наявності життєвого досвіду; вони дозволяють стати соціалізованим, гнучким та дипломатичним фахівцем. Найбільш бажаними *Soft Skills* для учасників команд є наявність лідерських здібностей, вміння спілкуватися, вміння працювати в команді, креативність та критичне мислення, дисциплінованість, вміння виконувати роботу відповідно до вказаного терміну, вміння дотримуватися ділової етики, впевненість у собі та своїх силах, вміння сприймати критику, гнучкість та вміння адаптуватися до змінних умов.

Важливо наголосити на тому, для розвитку *Soft Skills* необхідно більше зусиль та часу, ніж для отримання *Hard Skills*. Враховуючи специфіку ведення діяльності інноваційно-активних підприємств, працівникам для ефективного виконання поставлених завдань необхідно 75 % *Soft Skills* та лише 25 % *Hard Skills* [179].

Авторський підхід до структури *Soft Skills* для працівників інноваційно-активних підприємств, які залучені до процесу управління безпековою діяльністю наведено у Додатку Ж.

Провівши аналіз притаманних працівникам служби безпеки ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування», ПАТ «Концерн-

Електрон» та ТОВ «Львівський автобусний завод» *Soft Skills* (Додаток 3), визначили, що найгіршою є ситуація у ТОВ «Львівський автобусний завод». На даному підприємстві незначна увага приділяється умовам для розвитку *Soft Skills*, що негативно позначається на результатах діяльності, рівні інноваційної активності та ефективності безпекової діяльності.

Найкращі показники демонструє ПАТ «Концерн-Електрон», кадрова політика якого побудована на передових досягненнях у сфері управління, а домінантним фактором розвитку визначено інноваційний та інтелектуальний потенціал працівників.

Основою ефективності *Agile*-менеджменту є наголос на розвитку *Soft Skills*. З цією метою інноваційно-активні підприємства повинні вибудувати цілу низку заходів:

1) розробити індивідуальні плани розвитку співробітників з урахуванням особистих мотивів, рівня кваліфікації, досвіду роботи. Це можуть бути курси підвищення кваліфікації, участь у науково-практичних конференціях і семінарах, майстер-класи, навчання в дистанційних курсах, стажування в Україні і за кордоном;

2) пошук і облік зворотного зв'язку. У сфері безпекової діяльності зворотний зв'язок фахівець може отримати з двох джерел: від клієнтів, які самостійно дають оцінку роботі співробітника і від колег, що реагують на ті чи інші його дії. У цьому контексті важливо зазначити, що особливим видом зворотного зв'язку можна вважати моніторинг змін на підприємстві та ефективність відслідковування впливу дестабілізуючих факторів. При цьому, необхідно створити атмосферу здорового реагування на критичні зауваження і вироблення стратегії оптимізації професійної діяльності з урахуванням виявлених недоліків;

3) алгоритм залучення досвідчених співробітників до здійснення супервізії. Тут професіонал повинен виступати в іншому амплуа – бути учителем, радником, другом, вміти розповісти, навчити, пояснити;

4) ротація кадрів – передбачає, що виконувана робота не змінюється, але в плані організації ротація дозволяє попередити деякі організаційні патології



(зокрема, дублювання функцій, некерованість, невідповідність особистості професійним функціям) і залучає співробітника до управлінської роботи, тобто розвиває організаційні здібності і допомагає раціонально розподіляти робочий час;

5) створення такого морально-психологічного клімату в колективі, який би сприяв та стимулював саморозвиток та самонавчання працівників, заохочував застосовувати нові знання у практичній діяльності [180].

Розуміючи потреби сучасного бізнес-середовища доцільно зупинитися ґрунтовніше на понятті *Ownership*, яке обумовлює усвідомленість власної інтегрованості працівника у життя та розвиток підприємства. Завдання до кожного співробітника ставляться так, щоб вони займалися власним розвитком з метою подальшого здійснення позитивного впливу власних досягнень на результати компанії при цьому не боялися брати на себе відповідальність за власні дії та працювати на результат. Залучення працівника до активної участі у житті компанії, а не наголос на виключному виконанні посадових обов'язків, сприяє налаштуванню внутрішніх корпоративних процесів. Від цього виграють як працівник, адже для нього відкриваються можливості додаткової мотивації та кар'єрного зростання, а також і компанія, оскільки чітко налагоджується робочий процес [181].

Узагальнено розвиток навичок та компетентностей та здібностей працівників інноваційно-активних підприємств наведено на рис. 3.3.

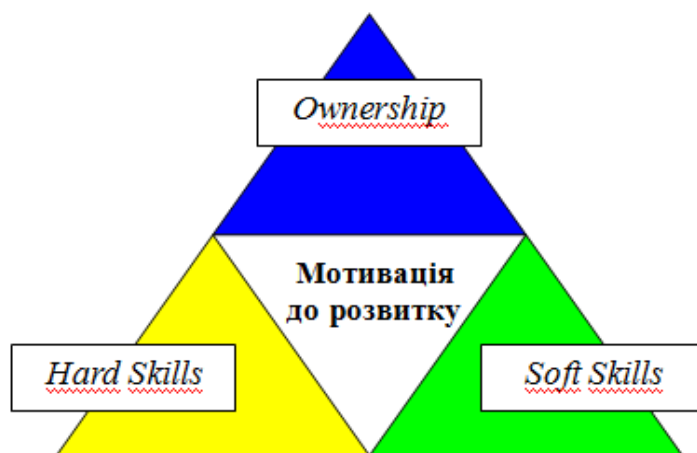
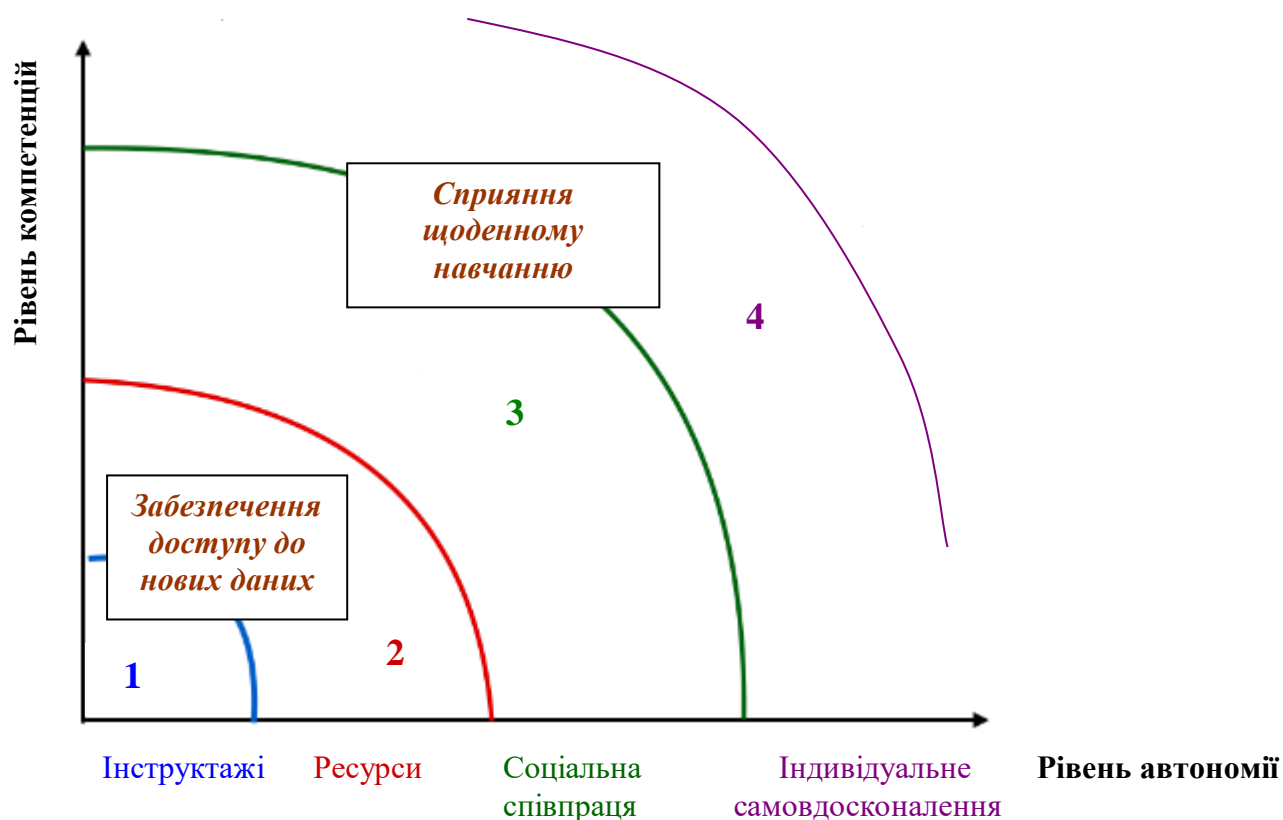


Рис. 3.3. Трикутник розвитку навичок, компетентностей та здібностей працівників інноваційно-активних підприємств

Джерело: авторська розробка

На рис. 3.4 наведено послідовність етапів сучасного навчання працівників на робочому місці з метою розвитку навичок *Ownership*.



Примітка:

1 – Навчання з інструктажів (планове навчання в офісі або самостійне електронне навчання, яке працівник повинен отримати обов'язково)

2 – Навчання на основі інформації, для підтримання рівня продуктивності і підвищення результативності роботи, наприклад засоби роботи, до яких працівник має змогу отримати доступ на вимогу

3 – Навчання як частина щоденної роботи з іншими в роботі в командах та групах, обмінюючись знаннями та досвідом

4 – Навчання індивідуально, як частина щоденного досвіду на робочому місці, завдяки самовдосконаленню та користуванню Інтернетом (професійна мережа), постійне самовдосконалення.

Рис. 3.4. Послідовність етапів сучасного навчання працівників на робочому місці з метою розвитку навичок *Ownership*

Джерело: авторська розробка на основі [182]

Процес підвищення кваліфікації та навчання на робочому місці працівників в сучасних умовах розпочинається із моменту прийому на роботу і повинен тривати весь період їхньої роботи в компанії. Першим етапом є ознайомлення нового працівника із порядком роботи на підприємстві, проведення різного роду інструктажів, ознайомлення із корпоративними

політиками та корпоративними правилами, визначення відповідальної особи за адаптацію на новому робочому місці. Цей етап дозволяє працівникові поглибити власні *Hard Skills* і отримати можливості для розвитку *Soft Skills*. На наступному етапі працівник отримує доступ до ресурсів корпоративної мережі, а також окремі доступи до інших професійних мереж. Ці етапи сприяють формуванню основи для здійснення функціональних обов'язків працівником.

У основу корпоративної системи навчання повинна бути покладена модель розвитку компетенцій, що дозволяє чітко визначити ступінь професіоналізму співробітників на різних етапах – найму, адаптації, просування, атестації. Таким чином, різні форми оцінки (в залежності від поставлених завдань), що передують впровадженню розробленої концепції, дозволяють виявити потребу в навчанні у окремих працівників, а також чітко спланувати його методи і напрямки.

Розглядаючи план індивідуального навчання і розвитку співробітників, слід зазначити, що при підборі персоналу керівництво компанії повинне керуватися тим, що існує два шляхи:

- працевлаштування фахівця із досвідом роботи, знання і навички якого максимально відповідають вимогам до посади і прийнятим в компанії стандартам;

- підбір кандидата з мінімальним досвідом роботи, високим потенціалом і бажанням професійно зростати і розвиватися в обраній сфері діяльності.

У першому випадку прийнятий співробітник на початковому етапі роботи не вимагає витрат на навчання і має доступ тільки до внутрішніх навчальних ресурсів компанії. Винятком може бути навчання, пов'язане зі стратегічними цілями компанії, або на зміцнення командного духу. Надалі, після закінчення певного періоду і при високих робочих показниках, він отримує доступ до тієї частини системи навчання, яка тягне за собою фінансові витрати для компанії.

У другому випадку при працевлаштуванні молодих спеціалістів, які не відповідають або не повністю відповідають вимогам до посади, доцільно використовувати спеціально розроблену модель їх підготовки. Оскільки аналізовані компанії займають провідні позиції на ринку, досвід, придбаний в

період роботи в них, є дуже цінним для молодого працівника. Крім того, йому надаються гідні умови праці та можливості зростання, як кар'єрного, так і професійного. Виходячи з цього, в процесі формування пропозиції про роботу з потенційним співробітником обговорюються наступні умови: наявність у працівника знань і навичок, які не відповідають зазначеним у профілі посади (посадових інструкціях), що обумовлює необхідність надання можливості для їх підвищення протягом певного періоду (період уточнюється – випробувальний термін, півроку, рік); для досягнення поставлених цілей співробітник буде керуватися спеціально розробленою індивідуальною програмою навчання і розвитку; особистий внесок співробітника повинен бути прямо пропорційний його бажанням домогтися високих робочих показників.

У процесі власного підвищення кваліфікації молодий працівник має змогу використовувати інформацію з корпоративної бібліотеки, внутрішні інформаційні ресурси, програми дистанційного навчання [183].

Таким чином, компанія отримує високо мотивованого на досягнення результатів співробітника, який має потенціал та наміри до самовдосконалення і може самостійно підвищувати свій рівень знань в майбутньому.

На третьому етапі відбувається соціальна співпраця, яка передбачає обмін досвідом та думками із іншими співробітниками. Щоденна спільна співпраця дозволяє демонструвати власну поведінку та професійний підхід до вирішення справ і одночасно переймати позитивні якості від інших. На цьому етапі, при правильно побудованій кадровій політиці, можна ефективно використовувати кадровий потенціал усіх без винятку працівників, розвивати менторство (допомога більш кваліфікованого працівника новачку або менш кваліфікованому працівнику) тощо. Крім того, організація корпоративного навчання сприяє поглибленню соціальної співпраці та суттєво впливає на підвищення показників продуктивності праці.

Четвертий етап передбачає роботу над індивідуальним самовдосконаленням. Для цього компанії повинні, відповідно до встановлених корпоративних положень про навчання персоналу, надати можливість працівникам брати участь у організовуваних заходах із залученням сторонніх

фахівців. На основі аналізу необхідності та виявлення ініціативи працівників, останні можуть бути скеровані на індивідуальне навчання за рахунок компанії або з частковим погашенням таких витрат.

Відповідальність за навчання персоналу, зазвичай, розподіляється між фахівцями кадрової служби і керівниками різних рівнів. При цьому якщо керівники відповідають за визначення потреби в навчанні, за скерування на навчання працівників свого підрозділу і за затребуваність результатів навчання, то фахівці кадрової служби в основному відповідають за підготовку та реалізацію програм навчання для різних категорій персоналу. При цьому слід пам'ятати, що перед керівниками стоїть завдання не тільки визначення потреби в навчанні своїх підлеглих і оцінки результатів навчання. Часто керівники виступають в ролі наставників, проводячи навчання своїх підлеглих в процесі щоденних робочих контактів з ними. Подаючи приклад своєю поведінкою (виступаючи в ролі рольових моделей), керівники, крім усього іншого, передають своїм підлеглим важливу інформацію про організаційну культуру, норми, цінності та бажані зразки робочої поведінки [184].

Іншим фактором, який суттєво впливає на розвиток *Soft Skills* та на ефективність діяльності працівників інноваційно-активних підприємств і забезпечує досягнення стабільного рівня економічної безпеки, є добробут працівників (*well-being*).

Так як лінія між роботою і життям розмивається, надання набору хороших програм для забезпечення добробуту, орієнтованих на фізичне здоров'я, розумове, фінансове і духовне самопочуття, стає корпоративною відповідальністю і стратегією для підвищення ефективності, залучення і утримання співробітників.

У міру того як визначення добробуту розширюється, організації починають дивитися на нього не тільки як вигоду або відповідальність співробітника, але і як на стратегію ефективності бізнесу. Тема управління добробутом безпосередньо пов'язана з темою бренду роботодавця. Турбота про працівників – це частина культури компанії, це те, що підвищує її привабливість на ринку

праці і, одночасно, дозволяє підвищувати продуктивність тих, хто вже працює в ній. Такі програми дають дуже хороший довгостроковий ефект.

Впровадження програм добробуту у світових компаніях вже пройшло певні стадії свого розвитку. Глобальна консалтингова компанія *Tower Watson* виділила три етапи:

Well-being 1.0 або фокус на здоров'я. Це традиційні моделі *wellness* - починаючи з фінансових стимулів для скринінгу здоров'я і програм щодо відмови від куріння до надання співробітникам гаджетів для трекінгу фізичної активності - які вже неефективні.

На стадії Well-being 2.0 роботодавці концентрувалися на фінансовому благополуччі через впровадження освітніх програм, які допомагають співробітникам зрозуміти як управляти фінансами, приймати вірні фінансові рішення і навчити накопичень.

Well-being 3.0 або цілісний підхід сформував перехід від разових монопрограм до повноцінного походу до благополуччя і концентрацію на кожному співробітнику як на різнобічну особистість з різними потребами. Цей підхід включає турботу про здоров'я, фінанси, соціальні зв'язки та емоції [185].

Всі ці сфери виявилися в період пандемії під ударом. І люди, і компанії справляються та долають цей період по-різному.

Проаналізовані вище аспекти мають суттєвий вплив на організацію процесу безпекової діяльності інноваційно-активних підприємств, адже останні характеризуються специфічним рівнем інноваційного та творчого потенціалу працівників, що зумовлює необхідність застосування новітніх підходів до організації праці.

На рис. 3.5 наведено модель процесу формування механізму безпекової діяльності інноваційно-активних підприємств з врахуванням особливостей *Agile*-менеджменту.

Особливість запропонованої моделі полягає в тому, що формування механізму безпекової діяльності здійснюється на основі гнучких методів управління.

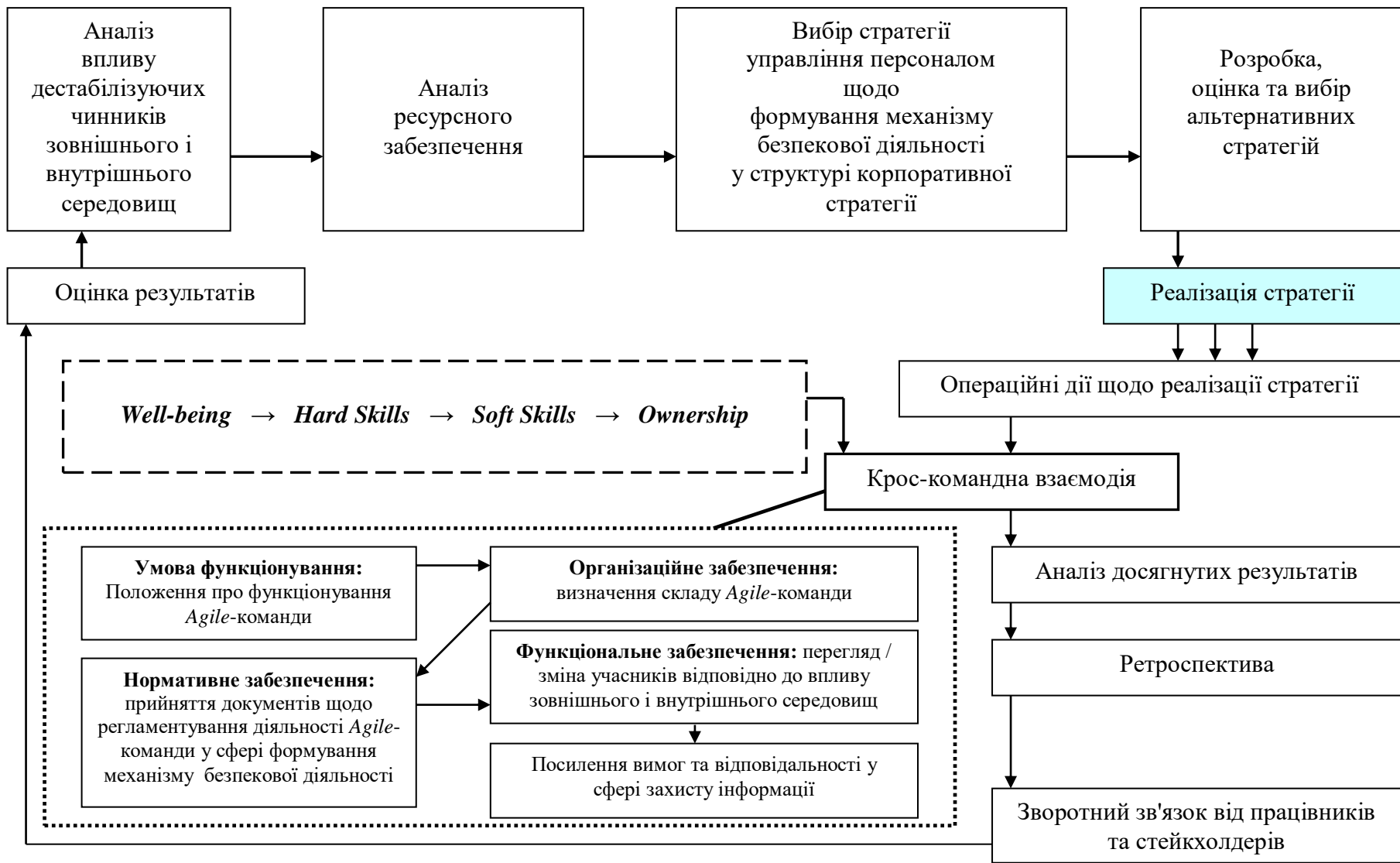


Рис. 3.5. Модель процесу формування механізму безпекової діяльності інноваційно-активних підприємств з врахуванням особливостей Agile-менеджменту

Джерело: авторська розробка

Основою такого підходу є можливість формування крос функціональної команди для вирішення питань щодо безпекової діяльності в залежності від актуалізації тих чи інших дестабілізуючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ. Крім того, за таких умов можна використовувати переваги крос-командної взаємодії, яка передбачає залучення не лише служби безпеки, а й фахівців інших відділів.

Важливою умовою ефективності запропонованого підходу є відповідне забезпечення діяльності таких команд (нормативне, організаційне, функціональне тощо), формування передумов їхньої ефективності діяльності – створення на підприємстві можливості для особистісного зростання, поглиблення власних *Hard Skills* та *Soft Skills*, а також розвитку *Ownership*.

Діяльність крос функціональних команд зумовлює необхідність більш ґрунтовного підходу до забезпечення інформаційної безпеки, зокрема щодо захисту інформації від нерозголошення. В системі забезпечення інформаційної безпеки важливу роль відіграє організаційне регламентування як основа правового регулювання захисту інформації підприємства. Організаційне регламентування захисту даних включає:

1. Організацію і координування служби безпеки підприємства на основі забезпечення її нормативно-методичною документацією щодо захисту інформації.

2. Складання переліку інформації, яка підлягає захисту, і його регулярне оновлення. Визначення регламенту доступу до даних обмеженого доступу з визначенням списку осіб, які мають право доступу.

3. Інструктування персоналу щодо роботи з даними з обмеженим доступом і застосування санкцій при порушеннях; організація робочого місця фахівців з інформаційного захисту та персоналу при роботі з конфіденційною інформацією.

4. Розробка технології захисту, обробки та зберігання інформації і порядку захисту інформації при несанкціонованому доступі, системи охорони території підприємства (пропускний режим, відеоспостереження).



5. Придбання, встановлення та експлуатація технічних засобів захисту інформації підприємства.

6. Розробка системи контролю заходів за визначенням рівня ефективності інформаційної безпеки підприємства.

До заходів організаційно-управлінського характеру щодо забезпечення інформаційної безпеки підприємства можна віднести інформування персоналу про правила роботи з конфіденційною інформацією, заходи відповідальності за порушення, процедури захисту і зберігання інформації, організацію охорони територій, створення організаційних структур для забезпечення безпеки інформаційних ресурсів, організацію конфіденційного діловодства підприємства.

Створення організаційної структури органів інформаційної безпеки підприємства рекомендується у вигляді єдиної вертикалі, підпорядкованої вищому керівництву підприємства через механізм входження представників цього керівництва до ради з інформаційної безпеки. Практика показує, що на багатьох підприємствах, дана рекомендація виконується тільки в частині виділення відповідальних за інформаційну безпеку працівників в підрозділах інформаційних технологій.

На великих підприємствах створюються підрозділи інформаційної безпеки, які в більшості випадків не мають достатніх повноважень і впливу.

Деякі великі постачальники продуктів і послуг в області комплексних інформаційно-технічних рішень пропонують додатково послуги аутсорсингу інформаційних технологій, включаючи і питання інформаційної безпеки. Зараз попит на аутсорсинг в частині забезпечення інформаційної безпеки підприємства досить обмежений.

Організаційний аспект забезпечення інформаційної безпеки підприємства є одним з найважливіших її елементів, так як від прийнятих до реалізації дій значною мірою залежить ефективність всієї діяльності з підтримки системи інформаційної безпеки на належному рівні. Правильне вирішення питань створення органів інформаційної безпеки сприятиме прискоренню комплексного впровадження та підтримання працездатності цілісної системи

інформаційної безпеки, що погоджує правові, адміністративні, організаційні, технологічні, науково-технічні і фізичні заходи захисту інформації.

### **3.2 Моделювання процесу формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства**

Активізація інноваційної активності підприємств вже давно стала однією з вирішальних умов їх злагодженої діяльності та посилення конкурентоспроможності на ринку збуту. Реалії цього світу диктують такі умови, що у конкурентній боротьбі перемогу може здобути лише те підприємство, що є інноваційно-активним.

На сьогоднішній день інноваційно-активним можна вважати те підприємство, що спрямовує значну частину власних ресурсних можливостей саме на впровадження інноваційних методик, проектів та механізмів виробництва. Та у ситуації постійного пошуку та реалізації інноваційних технологій, підприємства можуть стикнутись з посиленням впливу на них зовнішніх та внутрішніх викликів ризиків та загроз.

У доволі короткий період часу, вітчизняні підприємства усвідомили той факт, що забезпечення безпеки є одним із найважливіших факторів їх подальшого розвитку та підтримки інноваційної активності в контексті активної протидії викликам, ризикам та загрозам, а також оптимального використання наявних на підприємстві ресурсів. В нашій державі, потужними стимуляторами формування засад механізму управління безпековою діяльністю є підприємницькі кола, які самотужки намагаються організувати та адаптувати до реалій свого виробничого процесу нові системи, принципи та механізми безпекової діяльності.

Сама по собі безпекова діяльність повинна мати наукове підґрунтя, так як на відміну від простого практичного досвіду забезпечення безпеки, науково-організована безпекова діяльність дає можливість найбільш раціонально використати наявні ресурси підприємства для досягнення поставлених цілей не

лише в контексті забезпечення безпеки, а й для загального розвитку інноваційно-активних підприємств. З огляду на це, проблема організації безпекової діяльності повинна бути повноцінно організованою та імplementована у загальну концепцію на всіх етапах управління життєвим циклом інноваційно-активного підприємства.

На нашу думку, розв'язати дану проблему можна за допомогою створення спеціальної моделі процесу формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. Для того, щоб реалізувати поставлене завдання, нами було обрано методологію функціонального моделювання та графічного опису процесів (IDEF0). Основою для даної моделі є графічна мова описання процесів та їх взаємозв'язків. У своїй базовій структурі функціональна модель IDEF0 представляє собою впорядковану сукупність ієрархічно взаємопов'язаних та взаємоузгоджених діаграм. Кожна з діаграм виступає як самостійна одиниця описання системи поставлених заходів. Особливістю та однією з основних переваг використання даної моделі є те, що вона в своїй структурі робить акценти на об'єктах, що дає можливість краще зрозуміти предмет та завдання дослідження.

Модель функціонального моделювання та графічного опису процесів (IDEF0) використовувалася в значній кількості наукових досліджень [195-204], проте, для моделювання процесу формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, її застосування є в новинку.

Процес формалізації такого комплексного процесу як формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств за допомогою обраної нами моделі має на меті елімінувати наявні недоліки вже існуючих систем управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, які переважно використовують кількісні методики.

Як і для будь-якого процесу моделювання, у випадку використання моделі IDEF0, ми повинні вкласти в неї вихідні дані, відповідно яким будуть відбуватись наступні кроки і в кінцевому результаті буде сформований

механізм управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств.

Основними складовими елементами вихідних даних обраної нами функціональної моделі IDEF0 для формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств є наступні:

а) ціль процесу моделювання – сформувати дієву функціональну модель IDEF0 для формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств;

б) точка зору – суб'єкти безпеки, які спеціалізуються на формуванні та впровадженні оптимальної стратегії управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств;

в) цільова аудиторія моделі – суб'єкти безпеки які мають володіти інформаційними технологіями розроблення та прийняття оптимальних управлінських рішень;

г) межі функціональної моделі – основні функції та об'єкти діаграм функціональної моделі IDEF0;

д) технологія моделювання - методологія функціонального моделювання IDEF0;

ж) програмне забезпечення - спеціалізована програма, яка дозволяє будувати векторні діаграми.

Сам по собі процес формування дієвого механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств відповідно до специфіки побудови діаграм за методологією IDEF0 буде включати в себе певний набір етапів, під час яких усі вихідні дані та інформаційні потоки будуть трансформуватись та набувати нових властивостей.

Таким чином, процес формування дієвого механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств буде реалізовуватись у відповідності до директив на керування підпроцесами. Формування даних директив відбувається в контексті слідування основній меті - формування та успішне впровадження дієвого механізму управління безпековою діяльністю.

Початковим етапом моделювання в нашому випадку буде підготовчий етап, який полягає у вирішенні доцільності реалізації нових механізмів управління безпековою діяльністю. Даний етап може бути реалізований шляхом теоретичного уявлення про досягнення необхідних результатів та містить визначений перелік етапів другого рівня.

Для початку, в контексті використання функціональної моделі IDEF0, необхідним буде сформуванню контекстну діаграму найвищого рівня, що буде демонструвати базову структуру механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств (рис. 3.6).

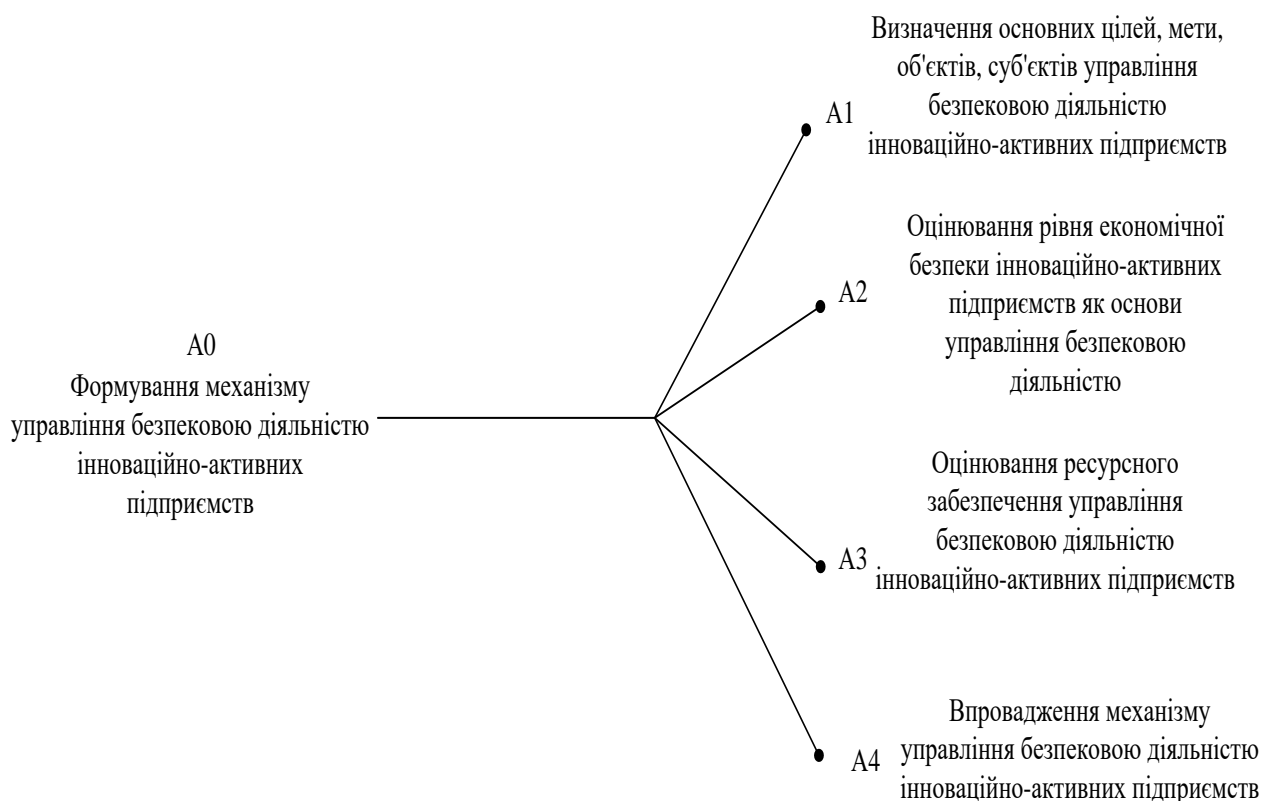


Рис. 3.6. Ієрархія блоків функціональної моделі IDEF0 механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств

*Джерело: авторська розробка*

Якщо звернутись до наукової літератури, то можна помітити, що більшість авторів, що у своїх дослідженнях використовували дану схему моделювання, зупинялись на найвищому рівні контекстної діаграми, в результаті формуючи простий алгоритм з більш детальним поясненням базових входів та виходів. Та на нашу думку, формування механізму управління

безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств є складним та комплексним процесом, відтак виникає необхідність формування більшої кількості рівнів декомпозицій.

Таким чином, першим кроком процесу побудови функціональної моделі IDEF0 механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств буде формування вихідної ієрархії блоків, яка демонструватиме основні етапи процесу.

Варто зазначити, що кожен з перелічених на рис. 3.6 блоків схеми функціональної моделі IDEF0 реалізує процес переходу входів на виходи, використовуючи певні механізми. В контексті поставленої перед нашим дослідженням мети, найбільш важливим у всій сукупності механізмів будуть саме інформаційні об'єкти та потоки.

В загальному, вся система формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств позначена нами блоком «A0». Відповідно до цього блоку будуть формуватися всі виходи, виходи та інші елементи, займаючи відведене для них місце та в наступному будуть приєднані до основного блоку стрілками та позначеннями (рис.3.7).



Рис.3.7. Комплексна діаграма моделі IDEF0 формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств

Джерело: авторська розробка

Для того, щоб спростити розуміння сформованої нами моделі, важливим кроком буде пояснити всі елементи, які знаходять на контекстній діаграмі A0 функціональної моделі IDEF0 формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств.

Першими для розгляду елементами будуть функції об'єктів керування (*Control*), які зображені на комплексній діаграмі моделі IDEF0:

C1 – Закони та внутрішні розпорядчі документи. Такий тип об'єктів керування відносять до управлінської та регуляторної інформації. До цієї сукупності можна віднести специфічні законодавчі акти, які регулюють діяльність інноваційно-активних підприємств, в контексті регламентації питань забезпечення безпеки та управління безпековою діяльністю на рівні чинного законодавства. Окрім того, до цієї сукупності відносять внутрішні нормативні документи, які формуються всередині інноваційно-активного підприємства та покликані провадити локальну регуляцію управління безпековою діяльністю.

C2 – Моделі. Даний об'єкт керування на комплексній діаграмі моделі IDEF0 відноситься до групи описової інформації. До цієї сукупності слід віднести результати вже проведених всередині інноваційно-активного підприємства моделювань, що стосуються процесу управління безпековою діяльністю.

C3 – Набутий досвід та інформація від зацікавлених осіб. Даний тип об'єктів керування буде включати ту інформацію, яку інноваційно-активне підприємство отримує безпосередньо під час впровадження безпекової діяльності протягом певного проміжку часу. Окрім того, сюди входить та інформація, яку воно отримує від аналогічних підприємств, а також інших спеціалізованих структур вищого порядку.

Наступними об'єктами, які слід розглянути в контексті цієї діаграми є функції входів (*Input*):

I1 - Потреба в механізмі управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. Безпосередня потреба в існуванні певного механізму, який би в повній мірі забезпечив оптимальне управління безпековою



діяльністю на інноваційно-активному підприємстві є потужною основою для запуску каскаду дій щодо формування даного механізму.

I2 - Інформаційне забезпечення процесу управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. Даний об'єкт відноситься до описової інформації. Ті дані, які отримані спеціалізованим відділом інноваційно-активного підприємства або ж його керівною частиною відіграють важливу роль під час формування механізму управління безпековою діяльністю. Зазвичай даний процес передуює основній фазі процесу управління безпековою діяльністю, та в деяких випадках він може доповнювати його під часу реалізації.

Окрім того, на діаграмі моделі IDEF0 присутні такі елементи як функції механізмів (*Mechanism*):

M1 - Технічні засоби. Даний вид механізмів представляє собою все можливе технічне устаткування, яке можна використати як для безпосереднього впливу на забезпечення безпеки на інноваційно-активному підприємстві, так і опосередковано, шляхом впливу на персонал чи окремі підрозділи підприємства.

M2 - Управлінський апарат. Сюди слід віднести керівну верхівку інноваційно-активного підприємства, яке безпосередньо ухвалює рішення про впровадження чи елімінування тих чи інших заходів, принципів та механізмів управління безпековою діяльністю, а також тих осіб, які несуть безпосередню відповідальність за процес забезпечення та підтримання певного рівня безпеки на підприємстві.

M3 - Підрозділи і працівники. Даний елемент включає в себе всіх працівників та всі функціональні підрозділи підприємства, які безпосередньо залучені в процес формування механізму управління безпековою діяльністю, а також в подальший процес забезпечення певного рівня безпеки на інноваційно-активному підприємстві.

Останній елемент, який ще не був розглянутий в контексті представленої вище діаграми моделі IDEF0 є функції виходів (*Output*):

O1 - Інформація для формування системи забезпечення економічної безпеки як основи для управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. Після того як будуть реалізовані всі кроки та дії щодо формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, ми отримаємо певний обсяг інформації про успішність та рівень реалізації представлених заходів. Базуючись на даній інформації ми зможемо сформуванати потужну основу для впровадження наступних, більш досконаlih процесів та механізмів.

O2 - Інформація про тип управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. Після реалізації всіх дій та етапів ми можемо отримати інформацію про те, який саме тип управління безпековою діяльністю є найбільш доцільний для окремо взятого підприємства.

Як вже було зазначено, нашою метою є не обмежуватись однією декомпозицією контекстної діаграми функціональної моделі IDEF0 в контексті формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, а сформуванати більше рівнів для деталізації цього процесу. На рис. 3.8 зображено декомпозицію першого рівня контекстної діаграми функціональної моделі IDEF0 механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств.

Як можна зрозуміти з декомпозиції першого рівня контекстної діаграми моделі IDEF0, формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, складається з чотирьох основних блоків, які представляють собою основні шляхи на найвищому рівні управління. В подальшому, завдяки особливостям функціональної моделі IDEF0, ми можемо деталізувати кожен етап завдяки побудови декомпозицій наступних рівнів.

Базуючись на сформованій нами декомпозиції, зображеній на рис. 3.8, важливим буде пояснити більш детально перелік блоків, які представляють перший рівень нашої контекстної діаграми:

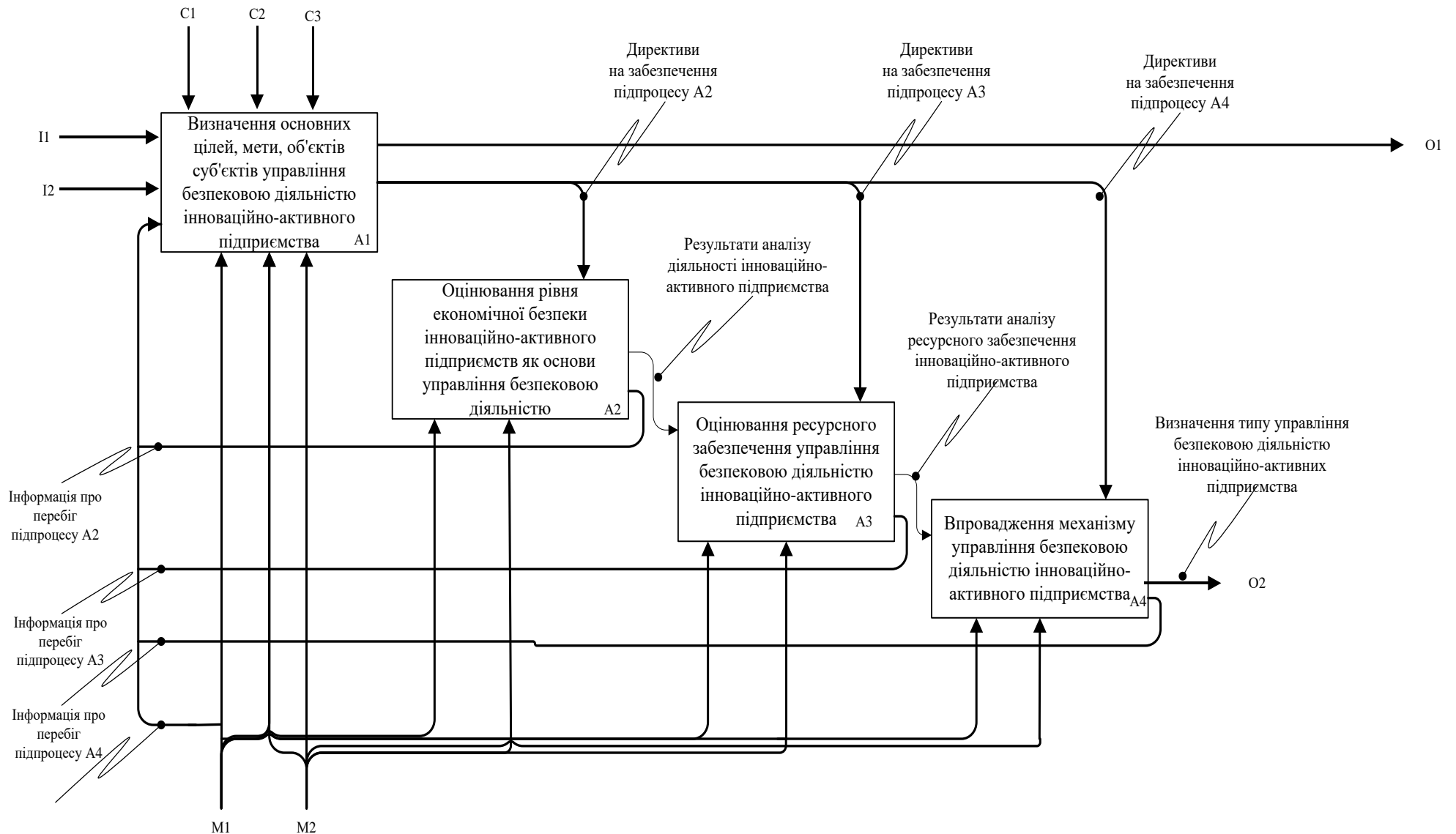


Рис.3.8. Декомпозиція першого рівня контекстної діаграми моделі IDEF0 формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств

Джерело: авторська розробка

A1 – Визначення основних цілей, мети, об'єктів та суб'єктів управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємства. Основною метою безпекової діяльності на підприємстві є організація процесу протидії впливу ризиків та загроз. Ключове місце у цій діяльності відведено таким видам робіт як ідентифікація ризиків та загроз, визначення допустимих меж впливу ризиків, управління ризиками, формування дієвої системи забезпечення економічної безпеки, формування механізму протидії ризикам та загрозам і нівелювання їхнього впливу у випадку актуалізації. В контексті нашого дослідження, суб'єктами управління безпековою діяльністю виступають працівники профільних служб безпеки підприємства, його керівний склад, працівники бухгалтерії та інші рядові працівники, які безпосередньо задіяні до управління та забезпечення безпеки. Об'єктами ж управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств є інша частина персоналу, що не входить до категорії суб'єктів, майнові цінності, а також фінансові та інформаційні ресурси.

A2 – Оцінювання рівня економічної безпеки інноваційно-активного підприємства як основа управління безпековою діяльністю. В якості оцінки рівня економічної безпеки слід використовувати модель Солоу, під час реалізації якої економічну безпеку розглядають як сукупне економічне явище, а також звертають велику увагу на найважливіші аспекти виробництва. Використання даної моделі під час оцінювання рівня економічної безпеки дає можливість сформулювати чітке уявлення про існуючі резерви на підприємстві, а також поліпшити чи взагалі трансформувати інноваціями існуючі екстенсивні фактори виробництва.

A3 – Оцінювання ресурсного забезпечення управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства. На цьому етапі відбувається проградієнтне визначення та оцінювання експертним методом рівню та обсягу наявних на підприємстві ресурсів. Це є важливим кроком як для загальної оцінки функціонального стану підприємства та його готовності до впровадження будь-яких змін в системі управління безпекою, й для того, щоб

визначити, який тип управління безпековою діяльністю інноваційно-активне підприємство може адаптувати під свої сьогоденні реалії.

A4 – Впровадження механізму управління безпековою діяльністю на інноваційно-активному підприємстві. На даному етапі відбуватиметься каскад запланованих заходів, які у своїй сукупності будуть становити найбільш оптимальний для даного інноваційно-активного підприємства тип управління безпековою діяльністю.

Важливим етапом розуміння даної моделі є також опис проміжних входів, виходів та механізмів керування, які зображені на побудованій нами діаграмі функціональної моделі IDEF0:

- директиви на забезпечення підпроцесу A2, A3, A4 – відображають результати ухвалення рішень відповідальною особою чи спеціалізованим підрозділом, на яких покладені обов'язки управління безпековою діяльністю інноваційно-активним підприємством;

- вихід «Інформація про перебіг підпроцесу A2, A3, A4» - представляє собою інформацію, яка надходить до суб'єктів управління під час формування та впровадження механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активним підприємством. На основі цієї інформації ухвалюються рішення про продовження чи припинення реалізації окремого підпроцесу, а також переходу до наступного:

інформація про перебіг підпроцесу A2 – це інформація, яка виникає після використання моделі Солоу, що демонструватиме поточний рівень економічної безпеки на конкретному інноваційно-активному підприємстві. На основі цієї інформації буде ухвалюватись рішення про можливість впровадження тих чи інших заходів забезпечення безпеки.

інформація про перебіг підпроцесу A3 – становить інформацію про обсяги та стан різного роду ресурсів, які містяться в резерві окремо взятого інноваційно-активного підприємства. Базуючись на цій інформації приймається рішення про доцільність чи недоцільність впровадження того чи іншого типу управління безпековою діяльністю інноваційно-активне підприємства;

інформація про перебіг підпроцесу А4 – виступатиме результатами ефективності впровадження механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. На основі цієї інформації буде відбуватись подальше коригування чи повноцінна заміна типу управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства.

Окрім першого рівня декомпозиції контекстної діаграми моделі IDEF0 формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, нами було сформовано другий рівень даної контекстної діаграми на прикладі блоку етапу А3 - Оцінювання ресурсного забезпечення управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства (рис. 3.9).

Базуючись на сформовану декомпозицію другого рівня контекстної діаграми моделі IDEF0 формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, важливим буде більш детально пояснити розташовані на ній блоки:

А31 - Проведення експертного оцінювання ресурсного забезпечення інноваційно-активного підприємства. На даному етапі відбувається всебічне оцінювання існуючих ресурсних резервів, якими володіє інноваційно-активне підприємство за допомогою методу експертних оцінок. Результати даного етапу стануть основною для подальших розрахунків.

А32 - Визначення типу управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства. Відповідно до проведеного експертного оцінювання та вже існуючої інформації про обсяги наявних ресурсів на підприємстві, керівним відділом або ж особами, які наділені відповідними повноваженнями, ухвалюється рішення про обрання того чи іншого типу управління безпековою діяльністю.

А33 - Застосування даного типу управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства. На даному етапі відбувається безпосереднє впровадження обраного типу управління безпековою діяльністю на конкретному інноваційно-активному підприємстві.

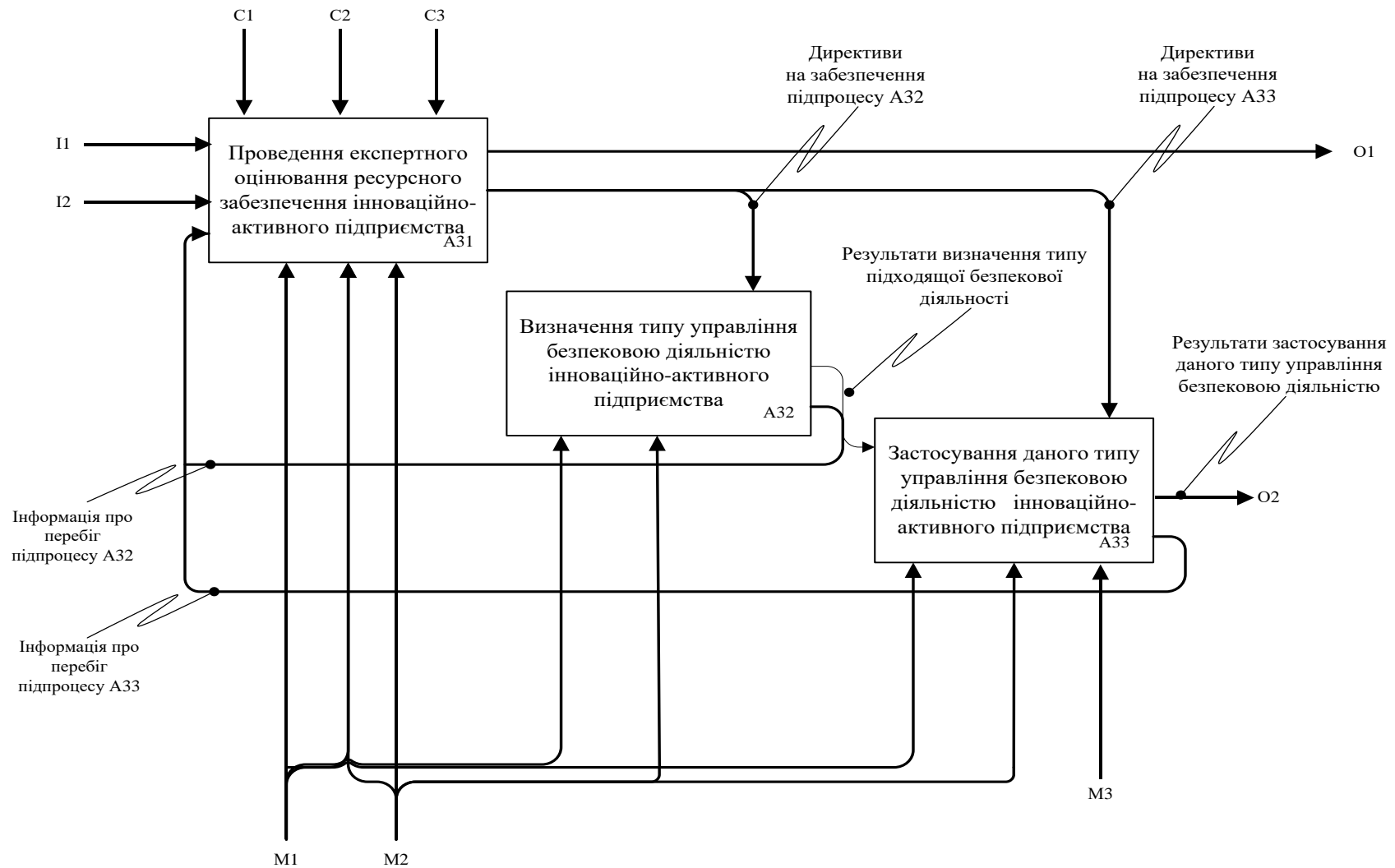


Рис. 3.9. Декомпозиція другого рівня контекстної діаграми моделі IDEF0 формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств

Джерело: авторська розробка

Окрім того, на декомпозиції другого рівня, аналогічно до декомпозиції першого рівня контекстної діаграми моделі IDEF0 формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, присутні допоміжні елементи:

інформація про перебіг процесу A32 – включає в себе оброблені дані про результати експертного оцінювання, що було проведено на етапі A31 та на основні нього сформовану інформацію про найбільш оптимальний тип управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства;

інформація про перебіг процесу A33 – інформація, яка демонструє наскільки успішно було проведено застосування обраного на попередньому етапі типу управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства.

Варто наголосити на тому, що в сьогоденних реаліях ведення підприємницької діяльності, важко завжди розділити управлінську діяльність на чіткі та послідовні етапи. Часто може бути таке, що велика кількість етапів представленої моделі можуть відбуватись паралельно. Окрім того, не завжди перше застосування представленої моделі на реальному підприємстві може принести стовідсоткові результати. Можливою буде ситуація, коли після першого застосування, керівництво інноваційно-активного підприємства або ж спеціалізований підрозділ, на який покладено функції формування управління безпековою діяльністю, може змінювати певні етапи або ж елементи побудованої моделі IDEF0 або ж повернутись з другого етапу декомпозиції на перший.

Сформувавши за допомогою методології функціонального моделювання та графічного опису процесів (IDEF0) підхід до формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, нами було побудовано чітку систему, яку інноваційно-активні підприємства можуть застосувати в сьогоденних реаліях ринку, що допоможе їм адаптувати власну діяльність до конкурентних вимог ринкового середовища та забезпечити стійкість власного функціонування в контексті забезпечення безпеки.



Таким чином, процес формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств є ітеративним, що в першу чергу означає, що він характеризується високим рівнем гнучкості та змінності під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, що зумовлює постійне проведення оцінки результатів. З огляду на це, вибір методології функціонального моделювання та графічного опису процесів (IDEF0) для формування вищезазначеного механізму є найбільш оптимальним способом формування системи управління безпековою діяльністю на інноваційно-активних підприємствах.

### **3.3. Ресурсне забезпечення управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства**

На сьогоднішній день діяльність інноваційно-активних підприємств є рідкістю на теренах нашої країни, і вони як ніколи потребують підтримки і стабільних умов функціонування. Проте ряд негативних як зовнішніх, так і внутрішніх чинників та загроз суттєво дестабілізують стан функціонування інноваційно-активних підприємств України. В умовах пандемії, їх вплив лише підсилюється і вимагає рішучих управлінських рішень, які гарантували би безпекову діяльність для цих підприємств. Для ефективного здійснення управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств необхідний дієвий механізм, який повинен включати належне ресурсне забезпечення. Неможливо проводити ефективну безпекову діяльність та реалізовувати заплановані управлінські рішення без належного обсягу ресурсів.

Проведене в попередньому підрозділі дослідження моделювання формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств включає значну кількість компонентів та процесів. Одним з таких компонентів є ресурсне забезпечення, від якого залежить наскільки ефективно можна здійснювати управління та реалізовувати захисні заходи.

Ресурси відіграють важливу роль у функціонуванні будь-якого підприємства. В умовах, коли керівництво підприємства проводить активні заходи, що пов'язані з інноваціями та інноваційними технологіями, обсяг ресурсів займає ключову позицію в їх діяльності.

Як основний об'єкт економічної безпеки, ефективність фінансово-економічної діяльності інноваційно-активного підприємства залежить в першу чергу від певної сукупності ресурсів, якими володіє дане підприємство. Ресурси завжди обмежені, тому кожне інноваційно-активне підприємство має визначити, досягнення яких цілей забезпечить найбільшу продуктивність використання цих ресурсів.

Отже, забезпечення інноваційно-активних підприємств ресурсами є одним з головних показників функціонування підприємства. Діяльність щодо ресурсного забезпечення інноваційної діяльності є постійним і безперервним процесом, який орієнтований на тривалий період часу. Одним з важливих завдань ресурсного забезпечення є постійне підвищення інноваційного потенціалу підприємства та забезпечення безпекової діяльності. Ресурсне забезпечення являє собою одну з найважливіших функцій, реалізація якої впливає на рівень розвитку господарюючих суб'єктів, ефективність їх функціонування і передбачає взаємодію всіх елементів регіонального відтворення.

Слід зазначити, що будь-які управлінські рішення передбачають здійснення взаємозалежних дій, які направлені на отримання необхідної інформації, яка потрібна для забезпечення безпекової діяльності підприємства, з метою розроблення адекватних захисних заходів. Усі ті дії, які виконуються визначеними суб'єктами безпеки, вимагають використання необхідних ресурсів.

Враховуючи проведений аналіз у попередніх розділах та досліджуючи різноманітну кількість наукових джерел [186-194], які присвячені аналізу ресурсного забезпечення процесів гарантування безпеки і здійснення безпекової діяльності, ми дійшли до висновку, що основними ресурсами

процесу управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств є наступні:

1. Фінансові ресурси. Фінансові ресурси інноваційно-активних підприємств є одними з найважливіших видів ресурсів в умовах процесу управління безпековою діяльністю. При фінансовому забезпеченні будь-якого підприємства виникають грошові відносини зі сторонніми організаціями, банками по оплаті науково-технічної продукції, контрагентських робіт, поставок матеріалів і комплектуючих виробів, обладнання, розрахунків із засновниками, державними органами управління, трудовим колективом. В основному, фінансові ресурси інноваційно-активних підприємства – це є ті грошові доходи та надходження, які є у вільному розпорядженні керівництва, і призначенні у разі необхідності виконати фінансові зобов'язання, та у формі витрат забезпечувати розширене відтворення і досягнення економічного ефекту. Окрім цього, фінансові ресурси дозволяють не аби як розширити можливості забезпечення безпеки і здійснення управління безпековою діяльністю підприємств. Це можна досягнути отримавши фінансові ресурси через: виділення у штатному режимі; отримання за рахунок перерозподілу з інших напрямів діяльності; отримати додаткові з резервного фонду або чистого прибутку на забезпечення безпеки.

2. Трудові ресурси. Трудові ресурси інноваційно-активних підприємств являють собою сукупність його працівників або залучених сторонніх, які вносять власні знання, здібності та працю у здійснення його господарсько-фінансової діяльності, а у нашому випадку – в реалізацію управлінських рішень щодо безпекової діяльності. Забезпечення підприємства трудовими ресурсам є важливою складовою, оскільки від них напряму залежить рівень створення та реалізації тих чи інших інноваційних ідей. Отримати ефективні трудові ресурси для управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств можна завдяки: залученню виключно фахівців по безпеці підприємства (працівники відповідної служби безпеки на підприємстві); співпраця із зовнішніми суб'єктами безпеки. Також можливий варіант використання усіх

працівників підприємства, проте це може не дати бажаного результату в кінцевому випадку.

3. Матеріальні ресурси. Зазначимо, що матеріальні ресурси підприємства являють собою частину виробничих і беруть активну участь в загальному процесі господарської діяльності протягом виробничого циклу. Саме матеріальні ресурси підприємства є ключовою умовою процесу функціонування виробництва. Матеріальні ресурси для інноваційно-активних підприємств являють собою сукупність речових елементів, які в процесі виробництва сприяють виробництву та реалізації інноваційних ідей. Для забезпечення процесу управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, матеріальні ресурси можна отримати через: наявні на підприємстві резерви, створені працівниками інноваційно-активних підприємств, а також залучення додаткових ззовні.

4. Інформаційні ресурси. Для ведення бізнесу та забезпечення безпеки підприємства, керівництво повинно отримувати адекватну ситуації та максимально достовірну інформацію про все, що відбувається під час здійснення господарської діяльності. На сьогоднішній день для ефективного управління безпековою діяльністю підприємства недостатньо лише знань і досвіду керівників, такого роду процес вимагає масштабного залучення сучасних засобів аналізу та оброблення інформації. Для забезпечення процесу управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, інформаційні ресурси можна отримати через: дослідження відкритих каналів інформації (безкоштовна інформація, що знаходиться в мережі Інтернет або публікується в пресі); залучення закритих каналів, що потребують додаткових фінансових витрат, проте інформація є більш цінною, ширшою і важливішою.

Слід зауважити, що ресурси можуть суттєво впливати на те, який тип управління обрано керівництвом задля здійснення безпекової діяльності на підприємстві. З метою підтвердження цього тезису, ми залучили ряд фахівців-безпекознавців з великим практичним досвідом і застосували метод експертного оцінювання.

Відмітимо, що експертне оцінювання не є новим методом для наукових досліджень у сфері забезпечення економічної безпеки та управління безпековою діяльністю. Завдяки експертному оцінюванню можливе визначення тих чи інших факторів, елементів, аспектів, які сприятимуть забезпеченню безпеки підприємства.

Для отримання бажаного результату, експертне оцінювання проводилося в наступній послідовності: визначалася основна мета і завдання проведення оцінювання; обирався спосіб проведення експертного оцінювання; визначалися критерії по відбору експертів; здійснювався збір та аналіз результатів експертного оцінювання; представлення результатів оцінювання у дисертаційній роботі.

В умовах пандемії, коли загроза COVID-19 внесла свої корективи в роботу інноваційно-активних підприємств і не дає змогу провести особисті зустрічі з експертами, було прийнято рішення здійснення експертного оцінювання через розсилання анкет на електронні скриньки експертів. Анкети є зручним методом оцінювання, які можуть коротко описати сутність аналізу та отримати за короткий період часу бажані результати.

Отже, для проведення експертного оцінювання було залучено 25 провідних експертів в області безпекознавства, інновацій та роботи в інноваційно-активних підприємств України. З метою покращення експертного оцінювання, ми визначили наступні критерії, яким повинен відповідати експерт: досвід роботи у сфері інновацій не менше 5 років; дотичність та розуміння роботи служби безпеки на підприємстві; досвід роботи на управлінських посадах не менше 5 років.

Серед залучених нами експертів є ті, що мають досвід більше 10 років у сфері інновацій. Також ми залучили і фахівців забезпечення економічної безпеки на підприємстві. Завдяки проведеному анкетуванню (Додаток К, Додаток Л) через дистанційний контакт, нами було отримано відповіді на ряд запитань, які стосувалися нашого наукового дослідження.

Ми встановили рівень важливості ресурсного забезпечення типів і способів управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства в Україні (рис. 3.10).

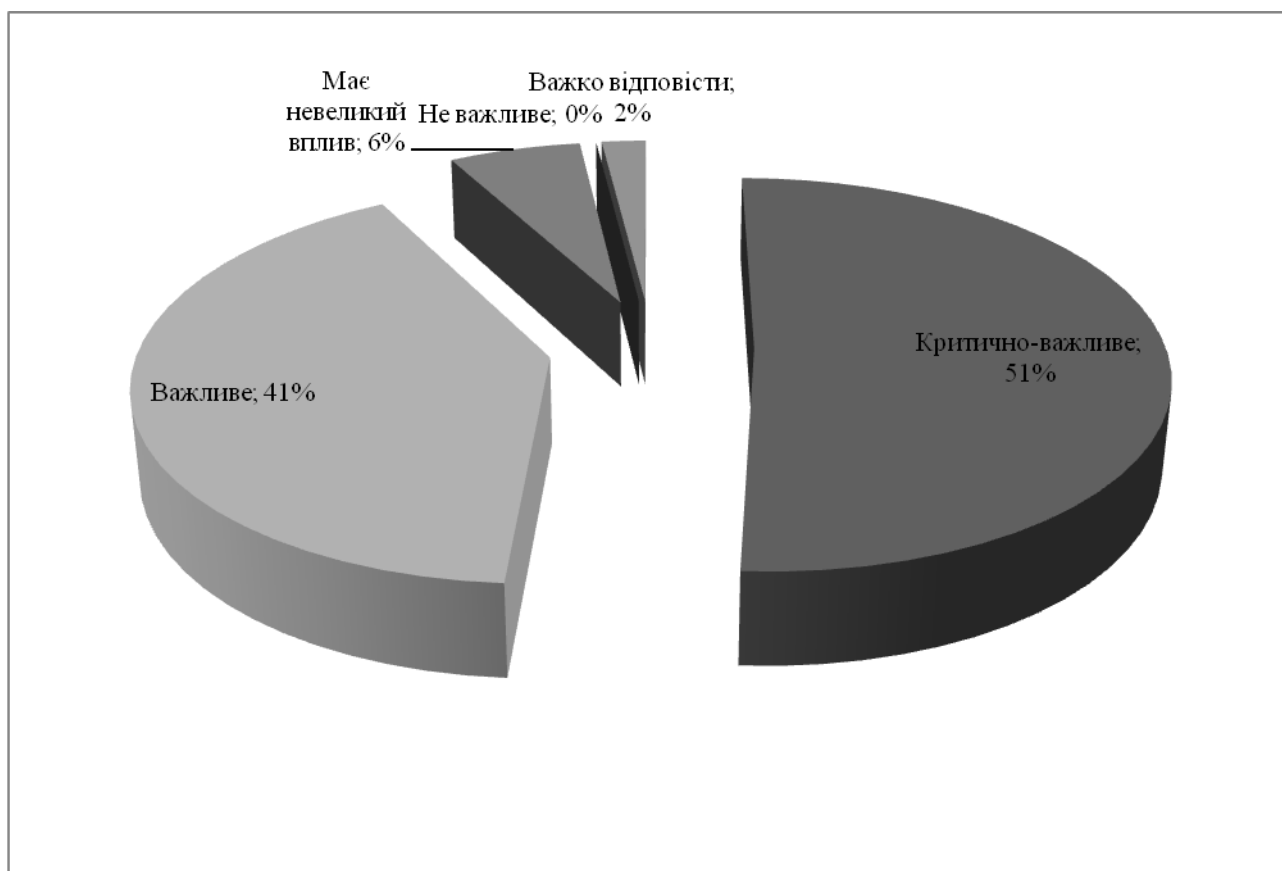


Рис.3.10. Результати експертного оцінювання на предмет важливості ресурсного забезпечення типів і способів управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства в Україні, %

*Джерело: авторська розробка*

Як можна побачити з рис. 3.10, переважна більшість експертів наголошує на важливості ресурсного забезпечення під час вибору та способу управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств в Україні. В цьому контексті відмітимо, що в результаті аналізу результатів опитування серед експертів, ми виділили три основні типи управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства (рис. 3.11).

В результаті проведення експертного оцінювання, узагальнюючи думку експертів, ми визначили три можливі типи управління безпековою діяльністю

інноваційно-активних підприємств України: підтримуюче управління, стабілізаційне управління та критичне управління безпековою діяльністю.

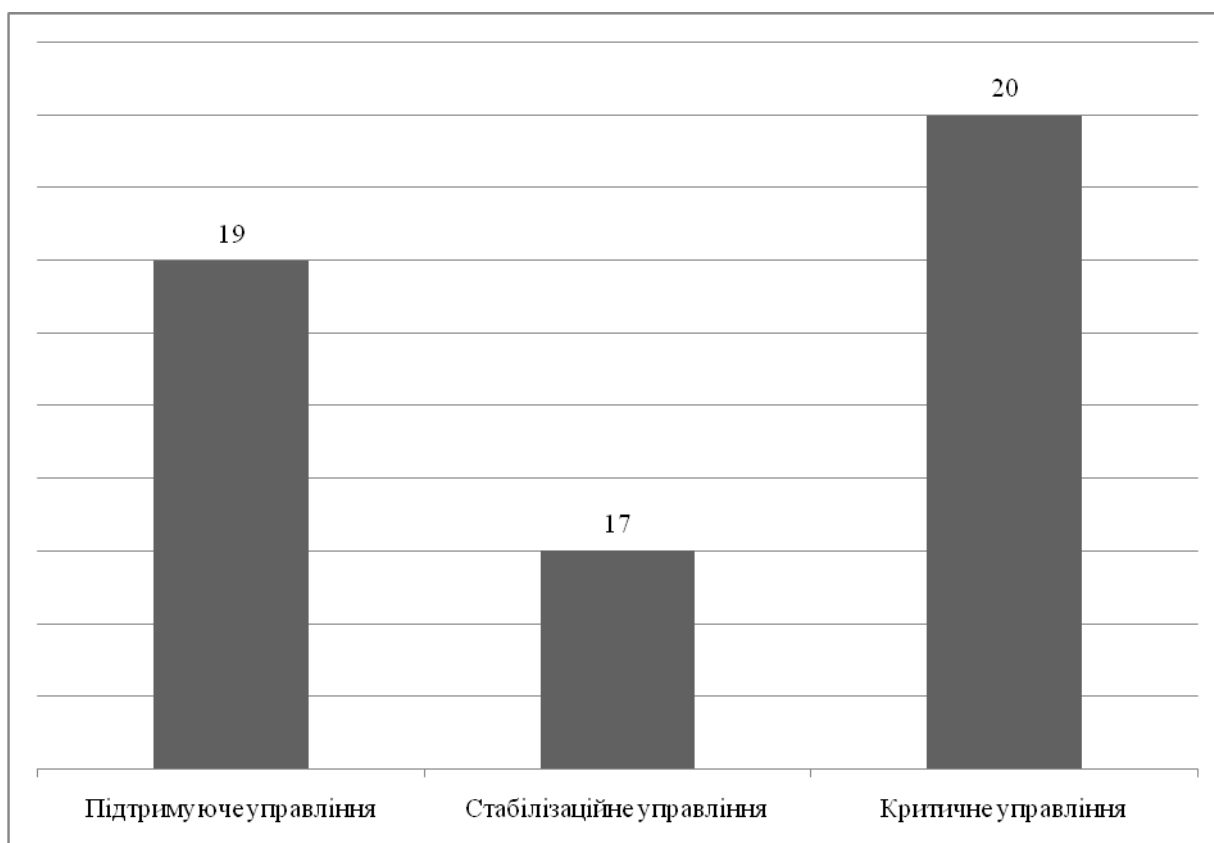


Рис. 3.11. Найкращі результати експертного оцінювання на предмет встановлення можливих типів управління безпековою діяльністю для інноваційно-активних підприємств України, кількість експертів

*Джерело: авторська розробка*

При значній кількості ресурсів значно легше і ефективніше підтримувати високий рівень безпеки і приймати будь-які управлінські рішення щодо безпекової діяльності інноваційно-активного підприємства, навіть, якщо вони ресурсно-затратні самі по собі. Завдяки великим обсягам, ресурси легко підтримують будь-які рішення щодо забезпечення безпеки. Підтримуюче управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства дозволяє безперебійно та максимально ефективно реалізовувати заплановані заходи щодо забезпечення, підвищення та підтримки високого рівня безпеки (табл. 3.4).

Характеристико-змістовна матриця підтримуючого типу управління  
безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства

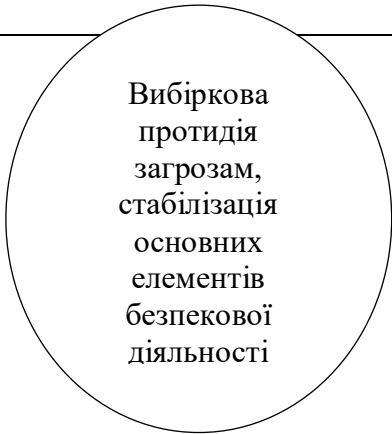

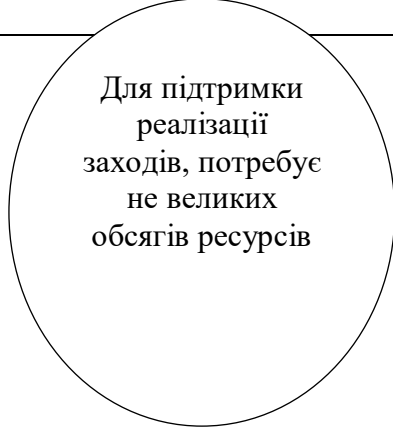
Підтримуюче управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства		
<i>Масштаб охоплення</i>	<i>Основна мета типу управління</i>	<i>Потреба в ресурсному забезпеченні</i>
		

*Джерело: авторська розробка*

При невисоких рівнях ресурсного забезпечення, проте прийнятних для реалізації адекватних управлінських рішень, слід застосовувати стабілізаційне управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, яке передбачає здійснення заходів щодо скорочення витрат, концентрації наявних ресурсів на реалізацію інноваційних заходів та стабілізацію безпекової діяльності. Це досягається завдяки тому, що стабілізаційний тип управління передбачає використання більш авторитарного стилю (табл. 3.5).



Характеристико-змістовна матриця стабілізаційного типу управління  
безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства

Стабілізаційне управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства		
<i>Масштаб охоплення</i>	<i>Основна мета типу управління</i>	<i>Потреба в ресурсному забезпеченні</i>
		

*Джерело: авторська розробка*

Щодо критичного типу управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства, то зазначимо, що такий тип управління підходить для того керівництва, яке має низький рівень ресурсів і не може дозволити собі високі витрати на даний процес. В цьому випадку здійснюється пошук необхідних ресурсів, які будуть направлені на зниження темпів негативного впливу загроз, недопущення появи кризового стану та прийняття критично-жорстких заходів щодо мінімізації збитків. Критичне управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств носить тактичний характер, коли рішення приймаються швидко і з мінімальними обсягами залучених ресурсів. При досягненні певних успіхів під час процесу, можлива реструктуризація усієї системи економічної безпеки на підприємстві (табл. 3.6).

Характеристико-змістовна матриця критичного типу управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства

Критичне управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства		
<i>Масштаб охоплення</i>	<i>Основна мета типу управління</i>	<i>Потреба в ресурсному забезпеченні</i>
Увага направлена на критично-важливі ланки і елементи безпеки	Недопущення кризового стану і зростання впливу загроз	Тип управління, передбачений для тих підприємств, котрі володіють низькими обсягами ресурсів

*Джерело: авторська розробка*

Ми встановили, що для визначення типу управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства необхідно, через експертне оцінювання, виявити який обсяг ресурсів потрібно для того чи іншого типу управління (рис. 3.12).

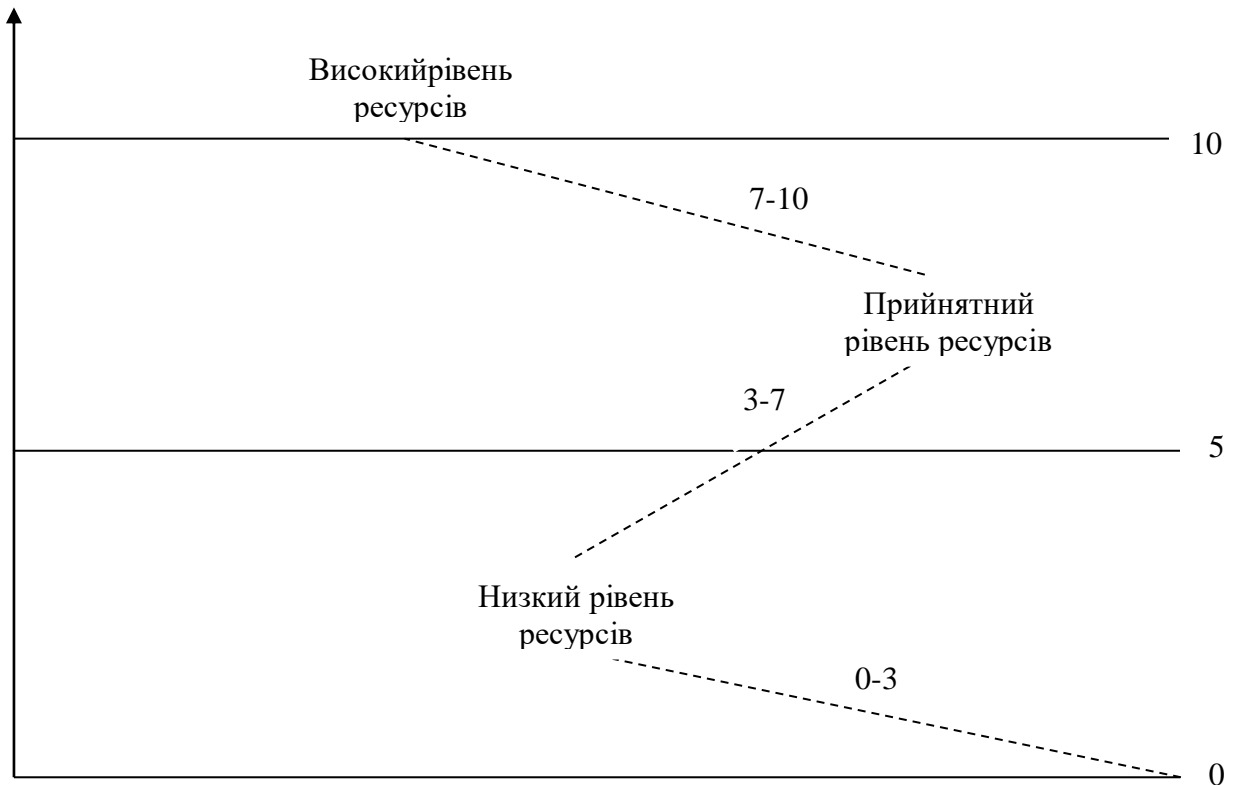


Рис. 3.12. Оцінююча шкала ресурсного забезпечення управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств

*Джерело: авторська розробка*

В результаті проведеного аналізу та експертного оцінювання, ми встановили, який необхідний рівень ресурсного забезпечення для основних типів управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства (рис. 3.13).

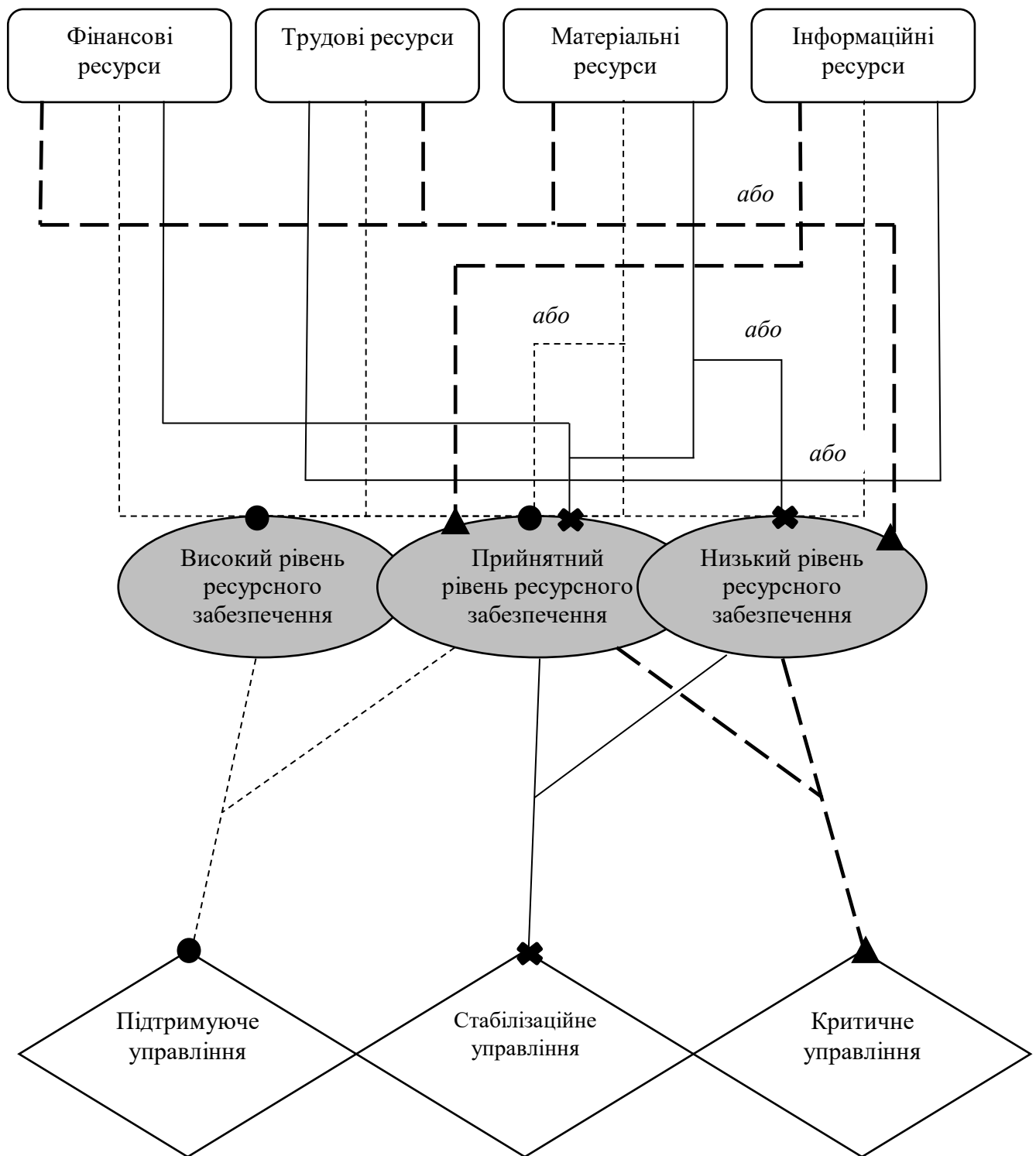


Рис. 3.13. Модель вибору типу управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств України з врахуванням ресурсних можливостей

*Джерело: авторська розробка*

Для наочного відображення застосуємо запропоновану методику на ПАТ «Концерн-Електрон», ПАТ «Український інститут автобусотролейбусобудування» та Львівський автобусний завод.

Для ПАТ «Концерн-Електрон» ситуація складається позитивно, оскільки у них практично немає проблем з фінансовими, інформаційними, трудовими і матеріальними ресурсами. Система їх безпеки згідно нашого опитування і оцінки являє собою збалансований і цілісний організм, який направлений на протидію будь-яким загрозам. Тому, для керівництва ПАТ «Концерн-Електрон» слід обрати підтримуюче управління безпековою діяльністю, яке повинно бути націлене на підтримувані високого рівня безпеки та максимально ефективно реалізовувати заплановані заходи щодо його забезпечення (рис.3.14).

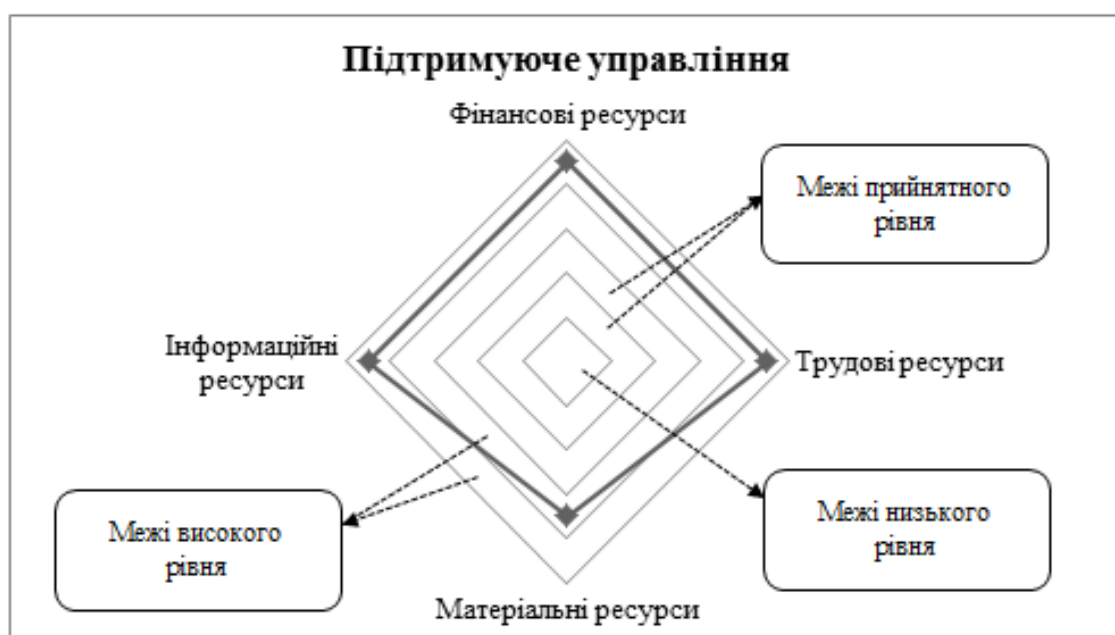


Рис.3.14. Графічне відображення рівня ресурсного забезпечення для сприяння вибору одного з типів управління безпековою діяльністю ПАТ «Концерн-Електрон»

*Джерело: авторська розробка*

ПАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування» має ряд проблем з фінансовими та трудовими ресурсами і не може дозволити собі високі ресурсозатратні заходи тому, необхідно застосувати підтримуюче управління безпековою діяльністю, яке повинно бути націлене на здійснення заходів щодо скорочення витрат, концентрації наявних ресурсів на реалізацію інноваційних заходів та стабілізацію безпекової діяльності (рис.3.15).



Рис.3.15. Графічне відображення рівня ресурсного забезпечення для сприяння вибору одного з типів управління безпековою діяльністю ПАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування»

*Джерело: авторська розробка*

Як показав проведений аналіз у другому розділі, щодо визначення рівня економічної безпеки, Львівський автобусний завод має ряд проблем з власною системою безпеки і присутні проблеми з ресурсами. Саме тому, оптимальним буде вибір критичного типу управління безпековою діяльністю, яка повинно бути націлене на пошук необхідних ресурсів, які будуть направлені на зниження темпів негативного впливу загроз, недопущення появи кризового стану та прийняття критично-жорстких заходів щодо мінімізації збитків (рис.3.16).

Оцінка ресурсного забезпечення та як результат, вибір оптимального типу управління безпековою діяльністю є невід’ємною частиною стратегії управління персоналом (підрозділ 3.1).



Рис.3.16. Графічне відображення рівня ресурсного забезпечення для сприяння вибору одного з типів управління безпековою діяльністю

Львівський автобусний завод

*Джерело: авторська розробка*

В залежності від обсягу ресурсів, згадані у підрозділі 3.1 *Hard i Soft Skills* можуть для персоналу, розвиватися по-різному. До прикладу, при достатній кількості фінансових ресурсів, керівництво підприємства, може дозволити собі додаткові курси та уроки щодо покращення власних *Soft Skills* і навпаки (рис. 3.17).

В залежності від результатів аналізу середовища функціонування, можливі різні альтернативні варіанти вибору стратегії управління персоналом. Проте, в сучасних умовах розвитку, пандемія та карантин суттєво змінили умови функціонування для вітчизняних інноваційно-активних підприємств.

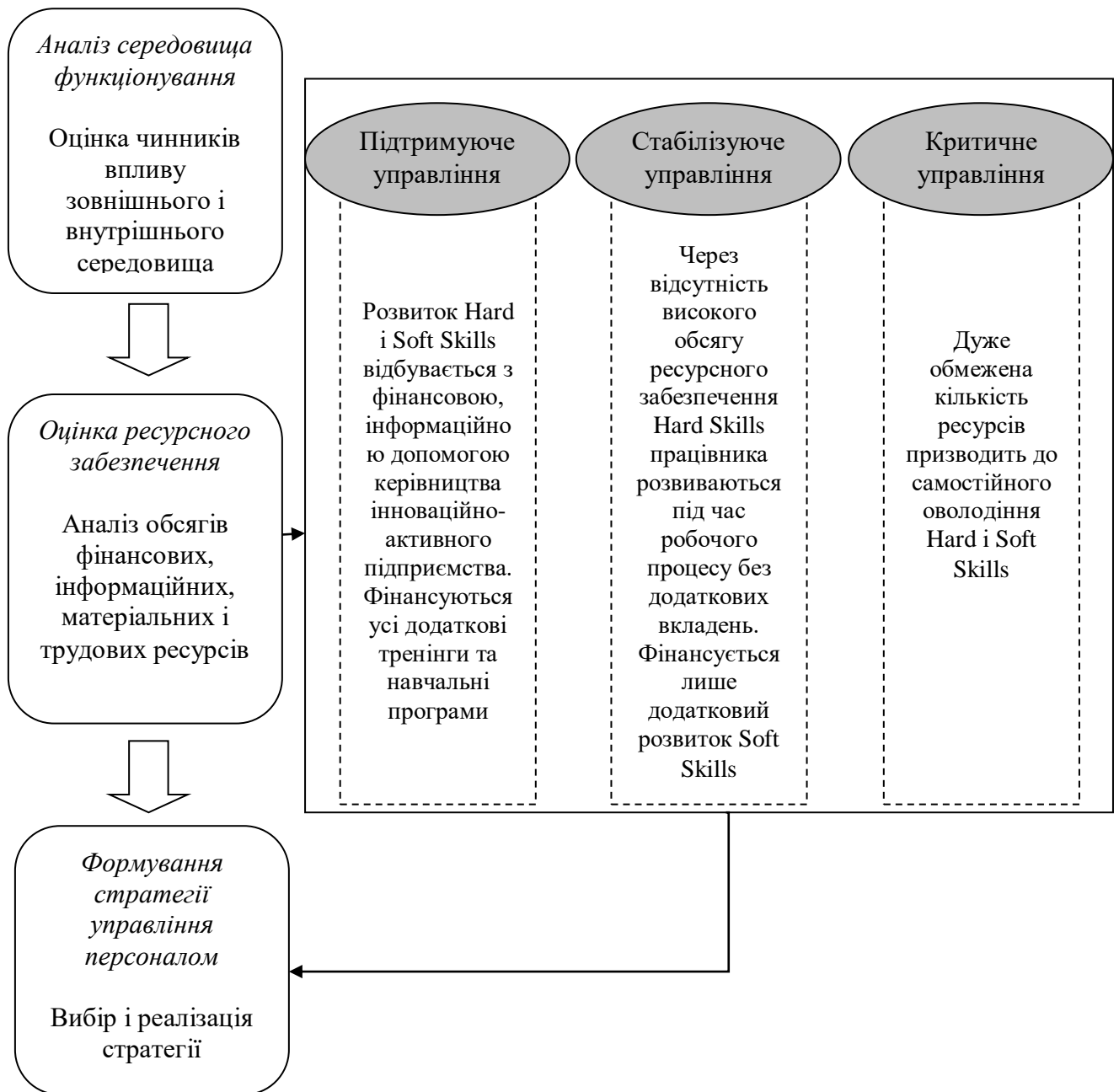


Рис. 3.17. Процес формування і вибору стратегії управління персоналом в контексті безпекової діяльності інноваційно-активного підприємства  
Джерело: авторська розробка

Тому, виділимо ключові елементи стратегії управління персоналом в умовах пандемії для вітчизняних інноваційно-активних підприємств в контексті забезпечення безпекової діяльності (рис. 3.18).



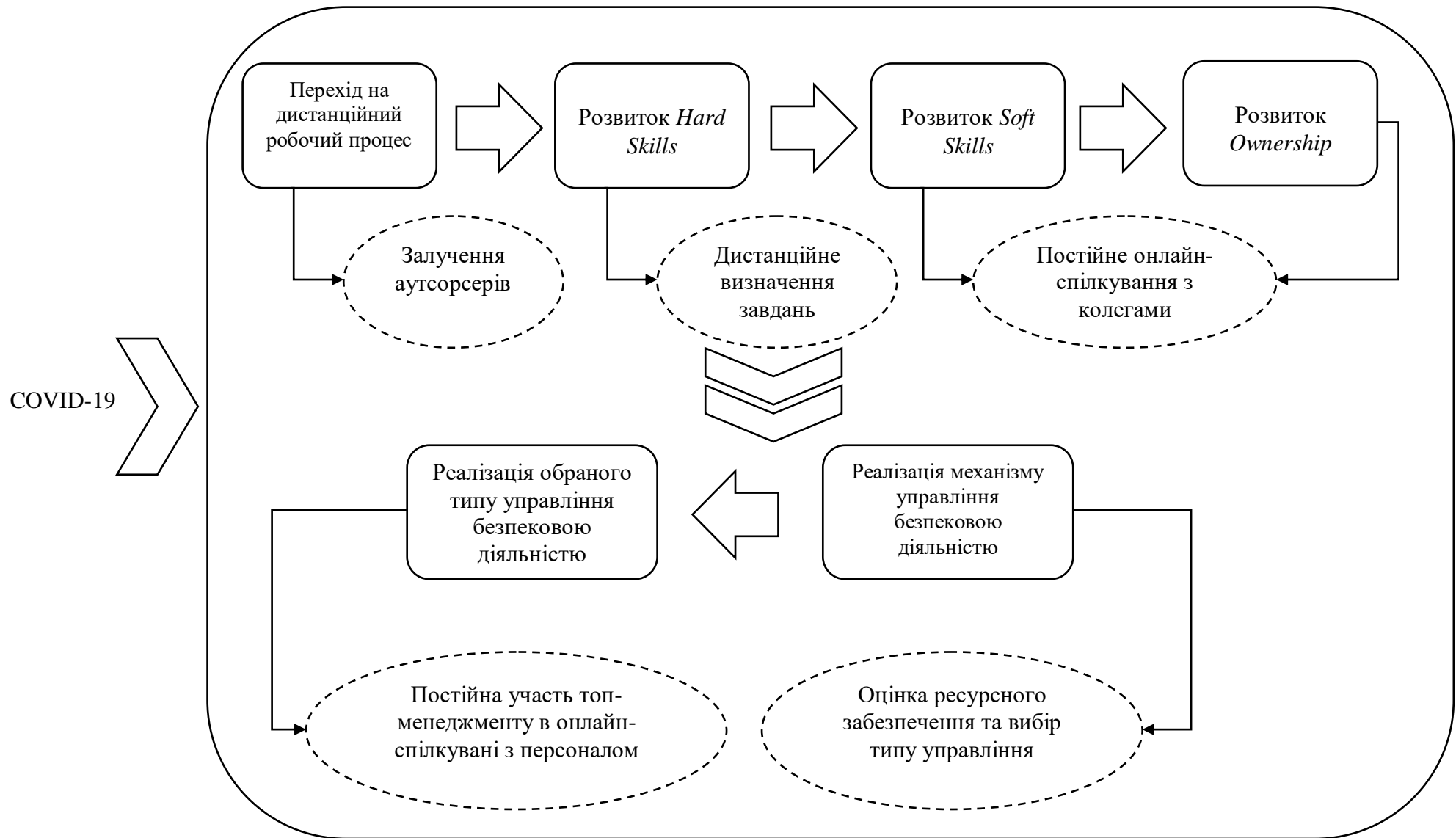


Рис. 3.18. Варіант стратегії управління персоналом в умовах пандемії для вітчизняних інноваційно-активних підприємств в контексті безпекової діяльності

Джерело: авторська розробка

Підсумовуючи слід зазначити, що ресурсне забезпечення управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств має важливе значення для того, хто приймає і реалізує рішення. В умовах пандемії, збереження поточних обсягів власних ресурсів та недопущення їх зниження є одним з пріоритетних завдань інноваційно-активних підприємств. Із значною кількістю ресурсів можливо проводити більш масштабнішу безпекову діяльність на підприємстві та дозволити собі приймати будь-які управлінські рішення, та за потребою підтримати високий рівень власної економічної безпеки.

### **Висновки до розділу 3**

За результатами проведеного дослідження у третьому розділі дисертаційної роботи, нами було зроблено наступні висновки:

1. Обґрунтовано необхідність зміни традиційних підходів щодо управління безпековою діяльністю внаслідок суттєвих змін у процесі виробничої діяльності інноваційно-активних підприємств. Пояснено особливості змін в організаційній структурі інноваційно-активних підприємств, яка повинна передбачати перехід щодо здійснення безпекової діяльності кросфункціональними самоорганізованими командами.

2. Визначено, що основою ефективності *Agile*-менеджменту є розвиток *Soft Skills* у працівників, що дозволяє визначити пріоритетним інноваційний та інтелектуальний потенціал працівників. З цією метою запропоновано у практиці вітчизняних інноваційно-активних підприємств використовувати досвід іноземних компаній у сфері підвищення рівня добробуту працівників (*well-being*) та розвитку навичок *Ownership*.

3. Пояснено структуру процесу формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств з врахуванням особливостей *Agile*-менеджменту.

4. Обґрунтовано важливість застосування моделі функціонального моделювання та графічного опису процесів (IDEF0) для формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. Сформовано ієрархію блоків функціональної моделі IDEF0 механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. Запропоновано декомпозиції першого та другого рівнів контекстної діаграми моделі IDEF0 формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. Визначено, що процес формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств є ітеративним та характеризується високим рівнем гнучкості та змінності під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, що зумовлює постійне проведення оцінки результатів.

5. Доведено важливість ресурсного забезпечення управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. Встановлено, що ефективність фінансово-економічної діяльності інноваційно-активного підприємства залежить, в першу чергу, від певної сукупності ресурсів, якими володіє дане підприємство. Ресурси завжди обмежені, тому кожне інноваційно-активне підприємство має визначити, досягнення яких цілей забезпечить найбільшу продуктивність використання цих ресурсів. За результатами проведеного аналізу, визначено основні ресурси, необхідні для здійснення управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, а саме: фінансові, трудові, матеріальні та інформаційні ресурси. Обґрунтовано, що ресурси можуть суттєво впливати на те, який тип управління обрано керівництвом задля здійснення безпекової діяльності на підприємстві.

6. Залучено провідних експертів в області безпекознавства, інновацій та роботи в інноваційно-активних підприємствах України. Через дистанційний метод оцінювання отримано відповіді на ряд запитань, які стосувалися нашого наукового дослідження. Завдяки експертному оцінюванню визначено рекомендовані для вітчизняних інноваційно-активних підприємств типи управління безпековою діяльністю. Сформовано характеристико-змістовну матрицю за кожним типом управління безпековою діяльністю. Представлено

модель вибору типу управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств України з врахуванням ресурсних можливостей.

*Основні наукові результати опубліковані у працях: [205 - 214].*

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі обґрунтовані шляхи вирішення науково-прикладної задачі – формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі основні висновки:

1. Шляхом аналізу існуючих та формування нових наукових підходів систематизовано понятійний апарат у сфері управління безпековою діяльністю і запропоновано авторське визначення таких понять: «управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства» – це цілеспрямований вплив на безпекову діяльність спрямовану на протидію загрозам та створення у такий спосіб достатніх умов для інноваційної діяльності підприємства; «механізм управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства» – сукупність елементів та системи їх взаємозв'язків, що спрямовані на прийняття рішень щодо забезпечення безпеки інноваційної діяльності на підприємстві. Деталізовано механізм управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства, який передбачає сукупність цілей, завдань, методів, заходів, інструментів та функцій управління, реалізація яких дозволяє мінімізувати рівень невизначеності, дію дестабілізуючих чинників на інноваційну діяльність підприємства, що забезпечуватиме його економічну безпеку.

Обґрунтовано теоретичні основи формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства як відкритої соціально-економічної системи, призначеної для реалізації функцій і методів менеджменту, уточнення завдань суб'єктів безпеки та обумовлює особливості ресурсного забезпечення, яке спрямоване на стабілізацію процесу функціонування підприємства, підвищення гнучкості, адаптивності і стійкості до змін зовнішнього середовища.

2. З урахуванням аналізу традиційних та формування нових підходів щодо управління безпековою діяльністю шляхом суттєвих змін у процесі виробничої діяльності інноваційно-активних підприємств, обґрунтовано можливість

удосконалення їхньої організаційної структури, яка повинна передбачати створення кросфункціональних самоорганізованих команд для здійснення безпекової діяльності. При цьому аргументовано необхідність розвитку *Soft Skills* у працівників, що визначено основою ефективності *Agile*-менеджменту і дозволяє стимулювати інноваційний та інтелектуальний потенціал працівників. Опрацьовано і рекомендовано до впровадження структуру процесу формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств з врахуванням особливостей *Agile*-менеджменту.

3. У роботі вдосконалено методичний підхід до процесу формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, який передбачає застосування моделі функціонального моделювання та графічного опису процесів (IDEF0), що дозволяє сформувати чітку послідовність процесів і під процесів та досягнути поставлену ціль і детально описати кожний етап основних і подрібнених процесів. Запропонована у дисертації послідовність дій щодо формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств дозволяє підвищити оперативність дій суб'єктів безпеки щодо корегування та вдосконалення системи управління безпековою діяльністю.

4. На основі розробленої моделі оцінювання ресурсного забезпечення управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств визначено основні ресурси, які необхідні для ефективної реалізації управлінських рішень щодо безпекової діяльності. Враховуючи експертні дослідження специфіки інноваційно-активних підприємств, визначено основні типи управління безпековою діяльністю, які можуть бути застосовані вітчизняними інноваційно-активними підприємствами. Реалізація моделі оцінювання ресурсного забезпечення управління безпековою діяльністю дозволяє покращити рівень ефективного ресурсного використання на підприємстві та вдосконалити систему захисту.

Запропоновано варіант стратегії управління персоналом в умовах пандемії для вітчизняних інноваційно-активних підприємств у контексті забезпечення безпекової діяльності, що передбачає виділення ключових елементів стратегії,

які направлені на адаптацію соціально-економічної системи до нових умов розвитку. Основний акцент зроблений на збереження динаміки розвитку та удосконалення *Hard і Soft Skills, Ownership* через дистанційні умови здійснення робочого процесу на підприємстві. Для ефективною реалізації обраного типу управління безпековою діяльністю запропоноване дотримання постійної он-лайн-участі топ-менеджменту підприємства під час робочих засідань.

5. Через аналіз сучасних наукових підходів систематизовано понятійний апарат у сфері безпекової діяльності в умовах нестабільності середовища функціонування інноваційно-активних підприємств та запропоновано авторське визначення ряду понять: «безпекова діяльність» – це діяльність щодо забезпечення можливості максимально ефективного використання доступних ресурсів з метою захисту власних інтересів від впливу загроз внутрішнього і зовнішнього середовищ, а також адаптації до існуючих умов з мінімальними втратами (саме таке формулювання дозволяє відобразити безпекову діяльність з точки зору технології управління); «механізм безпекової діяльності інноваційно-активних підприємств» – це складова частина системи економічної безпеки та сукупність цілей, завдань, методів, заходів, інструментів, реалізація яких дозволяє досягнути цільовий рівень економічної безпеки, мінімізувати рівень невизначеності та дію дестабілізуючих чинників у процесі здійсненні інноваційної діяльності підприємством.

6. Проведено оцінку рівня економічної безпеки інноваційно-активних підприємств на основі визначення інтегрального показника економічної безпеки. Встановлено незадовільний рівень економічної безпеки ВАТ «Український інститут автобусо-, тролейбусобудування» (0,402) та ПАТ «Концерн-Електрон» (0,443) і критичний – ТОВ «Львівський автобусний завод» (0,296), що становить значну загрозу господарській діяльності та свідчить про недостатню інноваційну активність. Вузкими місцями цих підприємств визначено рівень науково-технологічної безпеки, який є критичним та свідчить про низький рівень запровадження і фінансування інновацій та модернізації виробництва. Запропоновано та обґрунтовано доцільність застосування моделі Солоу для визначення рівня економічної

безпеки інноваційно-активних підприємств, яка побудована на застосуванні таких кількісних показників як наявні трудові ресурси, виробничі фонди, обсяги інвестицій в інноваційну діяльність, обсяг невиробничого споживання та кінцевий продукт. Використання такої методики дозволяє зробити висновок про важливість ресурсного забезпечення та домінуючий вплив забезпеченості трудовими ресурсами інноваційно-активних підприємств.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Как создаются инновационные предприятия сегодня URL: <https://viafuture.ru/katalog-idej/innovatsionnoe-predpriyatie> (дата звернення: 07.10.2019).
2. Смагулова Ж.Б., Бисенова Р.А., Айдосова Б.Х. РОЛЬ МАЛЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ // *Современные наукоемкие технологии*, 2014. № 12-2. С. 213-216; URL: <http://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=34965> (дата звернення: 07.10.2019).
3. Тебенко В.М. *Економіка та організація інноваційної діяльності*: навч. посібн. 1 вид. Вид-во: Видавничо-поліграфічний центр «Люкс», 2014. 302 с.
4. Копитко М.І. *Управління інноваціями*: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
5. Закон України «Про інноваційну діяльність» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 27.04.2020)
6. *Новая философская энциклопедия в 4-х томах* / Научно.-ред. совет: В.С. Степин, А.А. Гусейнов, Г.Ю. Семигин, А.П. Огурцов. М.: Мысль, 2000. Т. 1-4. 2659 с.
7. *Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000* / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989> (дата звернення: 29.04.2020)
8. Турило А.М., Вчешня І.С. Теоретико-методологічні підходи до визначення поняття «економічна активність підприємства». *Фінанси України*, 2011. №10. С. 79-84.
9. Чернова А.С. Сущность инновационной активности предприятий. *Young Scientist*. №1 (81) . January 2015. с. 311-312.
10. Гаврилова Т.В. Категорія «активність» як методологічна основа для вивчення проблем активізації діяльності. *Економіка: проблеми теорії та практики*, 2007. Вип. 224. Т.1. С. 263-270.

11. Анісімова О.М. *Аналіз ділової активності підприємства як системна оцінка ефективності використання власних ресурсів*. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 2013. № 2. С. 19-24.
12. Шилова О.Ю., Чермошенцева Є.С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2012. № 1. С. 220-227.
13. Лазаренко Ю.О. Інноваційна активність підприємства як економічна категорія. *Стратегія економічного розвитку України*, 2010. вип. 26-27. С.40-48.
14. Баранчєєв В.П., Масленникова Н.П., Мишин В.М. *Управление инновациями: учебник для бакалавров*. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2015. 711 с.
15. Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка і суспільство*, 2018. № 14. С. 354-360.
16. Сиротинська Н.М. Сутність інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економічний простір*, 2011. 55. С. 255-260.
17. Арєф'єва О.В., Корєнков О.В. *Управління потенціалом розвитку підприємства*: монографія. К.: ГРОТ, 2004. 286 с.
18. Ілляшенко С. М. *Управління інноваційним розвитком: проблеми концепції, методи*: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2003. 278с.
19. Джеджула В.В. Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*, 2017. № 4. С. 5–8.
20. Єпіфанова І.Ю., Джеджула В.В. *Особенности формування інноваційної стратегії вітчизняними підприємствами*. Інноваційні, фінансові та технічні аспекти діяльності підприємств: колективна монографія / за заг. ред. Л.М. Савчук, Марія Фіс. Дніпро: Пороги, 2017. С. 33-42.
21. Чалдаєва Л.А. *Экономика предприятия: учебник и практикум для вузов*. 5-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2019. 435 с.
22. Полукеєва А.В. Особенности управления инновационной деятельностью промышленного предприятия. *Организатор производства*,

2015. №4 (67). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-innovatsionnoy-deyatelnostyu-promyshlennogo-predpriyatiya> (дата звернення: 07.05.2020).

23. Гук О.В., Коробейник О.В. Кадрове забезпечення інноваційної діяльності вітчизняних та зарубіжних підприємств URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2010\\_4/Korobeynik\\_410.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2010_4/Korobeynik_410.htm) (дата звернення: 11.05.2020).

24. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*, 2010. № 3. С. 21-23.

25. Гризовська Л.О. Чинники мотивації у підвищенні ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2014, №3, Том 2, 2014 (212). С. 90-94.

26. Лозовський О.М., Глухова Н.В. Особливості інноваційних стратегій як рушійного фактору розвитку інновацій на підприємствах. URL: <http://nauka.zinet.info/23/gluhova.php> (дата звернення: 12.05.2020)

27. В ООН порахували фінансові втрати людства від COVID-19. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/05/4/660132/> (дата звернення: 18.05.2020).

28. Леонова С.В. Управління знаннями в системі формування і розвитку людського потенціалу промислового підприємства. *Логістика: зб. наук. пр.* Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2010. № 690. С. 89-94.

29. Управління знаннями організації як концепція її розвитку. URL: <http://posibniki.com.ua/post-upravlinnya-znanniyami-organizaciyi-yak-koncepciya-yuyi-rozvitku-71> (дата звернення: 20.05.2020)

30. Акофф Р. *Искусство решения проблем*: Пер. с англ. М.: Мир, 1982. 224 с.

31. Знання в сучасних компаніях. URL: [https://studme.com.ua/130801046553/menedzhment/znaniya\\_sovremennyh\\_kompaniyah.htm](https://studme.com.ua/130801046553/menedzhment/znaniya_sovremennyh_kompaniyah.htm) (дата звернення: 20.05.2020)

32. Згуровський М. Шлях до інформаційного суспільства – від Женеви до Тунісу / *Дзеркало тижня*, 2005. № 34 (562). С. 4–7.

33. Букович У. Уилльямс Р. *Управление знаниями: руководство к действию*. М.: ИНФРА-М, 2002. 304 с.
34. Skyrme David. Information Resources Management URL: [www.skyrme.com](http://www.skyrme.com)
- 23
35. Ruggles R. The state of the Notion: Knowledge management in Practice / *California Management Review*, 1998. Vol.40. No.3. P. 80-89.
36. Мильнер Б. З. *Управление знаниями в современной экономике: Научный доклад*. М. : Институт экономики РАН, 2008. 76 с.
37. Мариничева М. *Управление знаниями на 100 %*. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 314 с.
38. *Экономика знаний: кол. монография* / Л.Г. Белова, В.П. Колесов, В.Л. Макаров и др. ; отв. ред. В. П. Колесов. М. : ИНФРА-М, 2008. 432 с.
39. О 'Лири Д.Е. Управление корпоративными знаниями. *Открытые системы*, 1998. № 4-5. С. 28–32.
40. Токмакова І.В., Войтов І.М., Діденко Я.В. Розвиток технологій управління знаннями на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2017. № 60. С. 258-264.
41. Приймак В. *Управління знаннями: підручник*. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240с.
42. Вавжиняк Б. Управління знаннями – виклик майбутнього URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm016.html> (дата звернення: 25.05.2020)
43. Кузнецова І. Визначення сутності дефініції «технологія управління» *Вісник КНТЕУ*, 2009. № 1. С. 55-62.
44. Особенности и характер действия угроз экономической безопасности в различных сферах экономики URL: [https://studme.org/126475/ekonomika/osobennosti\\_harakter\\_deystviya\\_ugroz\\_ekonomicheskoy\\_bezopasnosti\\_razlichnyh\\_sferah\\_ekonomiki](https://studme.org/126475/ekonomika/osobennosti_harakter_deystviya_ugroz_ekonomicheskoy_bezopasnosti_razlichnyh_sferah_ekonomiki) (дата звернення: 06.11.2019)
45. Основные виды технологий, используемых менеджерами <https://textbooks.studio/uchebnik-menedjment/osnovnyie-vidyi-tehnologiy-ispolzuemyih.html> (дата звернення: 06.11.2019)

46. Технології соціального управління URL: <http://studies.in.ua/ru/politicheskij-menedzhment-shpargalki/2568-tehnologiyi-socalnogo-upravlnnya.html> (дата звернення: 18.10.2019)
47. Третьякова Е.П. Технологии управления как способ формализации организационных процессов. *Вестник ИрГТУ*, 2013. №2 (73). С. 206-211.
48. Копитко М.І., Прихідько С.М. Специфіка використання технологій управління у процесі діяльності приватних охоронних структур. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Університет економіки та права «КРОК», 2018. Вип. 49. С. 74-77.
49. Франчук В.І., Пригунов П.Я., Мельник С.І. Безпекова діяльність: системний підхід. *Науковий вісник ЛьвДУВС*. 2017. № 1. С. 154–163.
50. Молдаванцев А.А. Комплексная система обеспечения экономической безопасности предприятия URL: <http://www.yurclub.ru/docs/pravo/1603/12.html> (дата звернення: 07.11.2019)
51. Henry J.P. Making the technology-strategy connection. *International Review of Strategic Management*. Chichester, Wiley, 1990. 210 p.
52. Экономическая безопасность бизнеса: что, где и с кем? URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=755> (дата звернення: 18.10.2019).
53. Антикризове управління підприємством URL: <https://library.if.ua/book/60/4238.html> (дата звернення: 05.11.2019).
54. Грiневський Р. Не пускати проблеми на самоплив: 4 причини керувати ризиками URL: <https://bakertilly.ua/news/id47296> (дата звернення: 25.11.2019).
55. Феофилова Т.Ю. Риски и угрозы экономической безопасности: идентификация, оценка и противодействие влиянию. *Бизнес, менеджмент и право*, 2010. №1. С. 19-23.
56. Сизяков Е.С. Современные методы идентификации рисков URL: <https://novainfo.ru/article/4019> (дата звернення: 19.11.2019).
57. Организация системы управления риском на предприятии URL: <https://slide-share.ru/organizaciya-sistemi-upravleniya-riskom-na-predpriyatii-147295> (дата звернення: 20.11.2019)

58. ERM. URL: [https://www.cfo-russia.ru/glossariy/detail.php?ELEMENT\\_ID=1929](https://www.cfo-russia.ru/glossariy/detail.php?ELEMENT_ID=1929) (дата звернення: 20.11.2019)
59. Перерва П.Г., Коциски Д., Верешне Шомоши М., Кобелева Т.А., Комплаєнс програма промислового підприємства. Учебник. Харьков-Мишкольц : НТУ «ХПІ», 2019. 689 с.
60. Информационное сообщение о сущности комплаєнс. URL: <http://www.wikipedia.ru/> (дата звернення: 19.11.2019).
61. Овсяк Н.В. Комплаєнс-контроль у сфері трудових правовідносин. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 662-667.
62. Ковальчук О. Поняття системи комплаєнс-контроль та особливості ризиком комплаєнс у банках України. Молодь і ринок. 2010. №7 – 8 (66 – 67). С. 153-157.
63. Ермакова Н.А., Ахуньянова Ч.Ф. Комплаєнс-контроль в системі внутрішнього контролю корпорації. Проблемы учета. 2014. 3(297). С. 2-10.
64. Комплаєнс контроль URL: <http://www.iccwbo.ru/blog/2016/komplaens-kontrol-chto-takoe-i-dlya-chego-nuzhen/> (дата звернення: 19.11.2019).
65. Троць І.В. Забезпечення економічної безпеки на підприємстві з метою попередження банкрутства. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки, 2012. № 1 (59). Ч. 2. С. 223-227.
66. Іванюта Т.М., Заїчковський А.О. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
67. Іващенко О.В., Четверіков П.М. Система фінансово-економічної безпеки підприємства. *Scientific researches and their practical application. modern state and ways of development* (October, 2012). URL: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/conference/the-content-of-conferences/archives-of-individual-conferences/oct-2012> дата звернення: 19.11.2019)
68. Шульга І.П. Сучасні підходи до формування системи економічної безпеки акціонерного товариства. *Ефективна економіка*, 2010. №10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=366>

69. Франчук В.І. *Особливості організації системи економічної безпеки вітчизняних акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки*: монографія. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2010. 440 с.

70. Живко З.Б. *Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління*: монографія. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. 260 с.

71. Кульганік О.М. *Формування системи економічної безпеки виробничого підприємства. Економічний аналіз*: зб. наук. Праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 18. № 2. С. 161-165.

72. Локотецька О.В. Використання системного підходу при дослідженні економічної безпеки підприємства. *Вісник НТУ «ХПИ»*. Зб. наук. праць. Тем. вип. «Технічний прогрес і ефективність виробництва», 2011. Вип. 8. С. 197-202.

73. Дуб Б.С. Система економічної безпеки підприємства: поняття і структура. *Управління проектами та розвиток виробництва*, 2016. № 4 (60). С. 5-18.

74. Птащенко Л.О. *Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства*: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2018. 320 с.

75. Рудковський О.В. *Формування та розвиток системи управління корпоративною безпекою підприємств*: дис. д.е.н.: 08.06.04 / Рудковський Олександр Володимирович. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2017. 506 с.

76. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. *Економічна безпека інноваційного підприємства*: навчальний посібник. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с.

77. Захаров О.І., Пригунов П.Я. *Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності*: навчальний посібник. К.: КНТ, 2008. 257с.

78. Камлик М.І. *Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект*: навч. посібн. К.: Атіка, 2005. 432 с.
79. Долженков О.Ф., Жуковська Ж.О., Головченко О.М. *Особливості гарантування економічної безпеки підприємницької діяльності в ринкових умовах*: монографія. За ред. О.Ф. Долженкова. Одеса: ОЮІ ХНУВС, 2007. 208 с.
80. Ємельянов О.Ю. *Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання*: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 296 с.
81. Ожегов С.И., Шведва Н.Ю. *Толковый словарь русского языка*. М.: Азбуковник, 1999. 944 с.
82. Гегель Георг Вильгельм Фридрих. *Наука логики*. М., 1998. 1067 с.
83. Градов А.П., Медников М.Д., Федосеев С.В. и др. *Цикличность развития экономики и управление конкурентными преимуществами* / под ред. А.П. Градова. СПб., 2011. URL: [http:// elibr.spbstu.ru/dl/2185.pdf/info/](http://elibr.spbstu.ru/dl/2185.pdf/info/) (дата звернення: 26.05.2020)
84. Горбунов Ю.В. О понятии «механизм» в экономических науках. *ЭКОНОМИКА. ПРОФЕССИЯ. БИЗНЕС*, 2018. № 2. С. 17-21. DOI: 10.14258/201819
85. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. *Теория организации*: учебник для вузов. СПб., 2004. 395 с
86. Бычкова А.Н. Экономический механизмб определение, классификация и применения. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*, 2010. № 4. С. 37–43.
87. Чаленко А. Ю. О понятийной неопределенности термина "механизм" в экономических исследованиях. *Економіка промисловості*. 2010. № 3. С. 26-33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2010\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2010_3_6) (дата звернення 26.05.2020)
88. Лебедко С.А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств. *Економіка та держава*, 2017. № 8. С. 89-94.
89. Плугіна Ю.А. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту*



90. Лаптев С.М., Алькема В.Г., Сідак В.С., Копитко М.І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія / За ред. Копитко М.І. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017. 508 с.

91. Білошкурська Н.В. Економіко-організаційний механізм формування економічної безпеки підприємства: принципи побудови, функції, структура. *Економіка та держава*, 2013. № 12. С. 24-29.

92. Міщенко С.Г. Економіко-статистичний аналіз факторів економічної безпеки регіону. *Вестник Донецького університета*. Сер. В. Экономика и право, 1999. № 1. С. 70-76.

93. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 40 с.

94. Коробчинський О.Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2009. № 4 (94). С. 41-45.

95. Пойда-Носик Н.Н. Сутність фінансової безпеки суб'єктів підприємництва та її роль в забезпеченні національної економічної безпеки. *Вісник ЖДТУ*, 2011. № 1 (55). С. 340-342.

96. Амельницька О.В. *Управління виробничо-господарською діяльністю локальних електричних мереж*: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Олена Володимирівна Амельницька; Донецьк: Донец. нац. Ун-т., 2008. 20 с.

97. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С., 2015. *Економічна безпека інноваційного підприємства: навчальний посібник*. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК, 320 с.

98. Аверічев І.М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств водного транспорту України. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*: Сер. "Економіка і управління". Вип. 27. К.: ДЕТУТ, 2014. С. 163- 170.

99. Мартиненко В.П., Шиманська Л.С. Сучасні методи управління виробничою діяльністю промислового підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. Випуск 17, 2016. С. 112-116.
100. Одрехівський М.В. Методологічні підходи до управління підприємницькими структурами. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2016. 26(3). С. 387-394. <https://doi.org/10.15421/40260363>
101. Рутьєв В.А., Гуткевич С.О. *Менеджмент*: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
102. Грибов В.Д., Колесник Г.В. *Основы управленческой деятельности*: учебник и практикум для СПО, 2016. Юрайт. 336 с.
103. Андрушків Б.М., Малюта Л.Я., Погайдак О.Б. Адаптивна структурно-компонентна модель забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз*, 2016. Том 25. № 2. С. 42-50
104. Ревак І.О., Омельчук Л.В. Структура та функціональне призначення механізму управління економічною безпекою страхових компаній. *Науковий вісник львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2017. № 1/2017. С. 128-137.
105. Теслинов А.Г. *Развитие систем управления: методология и концептуальные структуры*. М.: Изд-во "Глобус", 1998. 229 с.
106. Каныгин Ю.М. *Основы когнитивного обществознания (Информационная теория социальных систем)*. К.: Изд-во «Льбидь», 1993. 236 с.
107. Общий алгоритм построения модели обеспечения экономической безопасности URL: [vabb.com.ua](http://vabb.com.ua) (дата звернення 28.05.2020)
108. Samatov T.I. Methods and indicators of ensuring economic security of an industrial complex of the region. *RUDN Journal of Economics*, 2018. 26 (1). 89-100. DOI: 10.22363/2313-2329-2018-26- 1-89-100
109. Рудковський О.В. *Формування та розвиток системи управління корпоративною безпекою підприємств*: дис. докт. ек. наук : 08.00.04 / Рудковський Олександр Володимирович. Хмельницький, 2017. 506 с.

110. Бондар В.Ю. Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства». *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6503> (дата звернення: 25.02.2020).

111. Мейта В.І. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємницької діяльності. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*, 2014. Випуск 27. С. 15-19.

112. Картузов Є.П. Аналіз механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2012. № 7(133). С. 118-124

113. Богомолов В. А. *Экономическая безопасность: учеб. пособие* М.: ЮНИТИДАНА, 2011. 263 с.

114. Serebryakova N., Volkova S., Volkova T. Formation of maintenance economic safety enterprise system. *Proceedings of VSUET*, 2016. no. 4. pp. 460–465. doi:10.20914/2310-1202-2016-4-460-465.

115. Kopytko M., Podra O., Ilkiv Yu. The concepts of the mechanism for ensuring economic security of innovation-active enterprises. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects. ISSUE 2: Monograph*. In edition I.A. Markina. Prague: Nemoros s.r.o., 2020. PP. 169-174.

116. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Механізм управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства: сутність і структура. *Соціально-правові студії*. 2020. Випуск 2 (8). С. 119-129.

117. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Основи безпекової діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Вчені записки Університету "КРОК"*, 2020. №4 (60). С. 75-81.

118. Ilkiv Yu. Risk management and compliance control at enterprises: theoretical basis. *Economics, Finance And Management Review*, 2020. Issue 4. Tallinn, Estionia, 2020. Pp. 71-77.

119. Ільків Ю.І. Бізнес-планування в менеджерській діяльності. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: філософія та тактика: матеріали*

міжвузівської студентської науково-практичної конференції (м. Львів, 13 травня 2016 р.) / за заг. ред. Я.Я. Пушака. Л.: Ліга-Прес, 2016. С. 75-77.

120. Ільків Ю.І. Механізм реалізації методів системи розробки і прийняття управлінських рішень. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: філософія та тактика*: матеріали міжвузівської студентської науково-практичної конференції (м. Львів, 23 березня 2017 р.) / за заг. ред. Я.Я. Пушака. Л.: Ліга-Прес, 2017. С. 159-160.

121. Ільків Ю.І. Поняття інноваційного підприємства: теоретичний аспект. *Механізм функціонування громадянського суспільства*: збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 листопада 2019 року) / упор. Ю. М. Шевців. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 476 с. С. 137-139.

122. Ільків Ю.І. Основи формування процесу економічного механізму. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи*: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 19 березня 2020 р.) / за заг.ред. Я.Я. Пушака. Львів: Ліга-Прес, 2020. 143 с. С. 69-70.

123. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Дослідження теоретичних основ розуміння сутності поняття «механізм». *Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності*: збірник тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 10 квітня 2020 р.,) / упор. І. О. Ревак. Львів: ЛьвДУВС, 2020. 196 с. С. 89-93.

124. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Система економічної безпеки інноваційно-активних підприємств: теоретичний та прикладний аспект функціонування. *Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти*: Матеріали інтернет-конференції (м. Львів, 12 травня 2020 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2020. 264 с. С. 117-122.

125. Писаренко Т.В., Кваша Т.К., Рожкова Л.В., Коваленко О.В. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь. К.: УкрІНТЕІ, 2020. 45 с.

126. Global Innovation Index 2019 rankings. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report> (дата звернення 28.04.2020 р.).

127. The Global Innovation Index 2019. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report>. (дата звернення 28.04.2020 р.).

128. «The Global Innovation Index» 2010-2018 pp.. URL: <http://www.globalinnovationindex.org>. (дата звернення 28.04.2020 р.).

129. Gustavo Adler, Romain Duval Stuckin a Rut. *Finance&development*, March 2017. Vol. 54, No. 1. pp. 10-13. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2017/03/adler.htm>. (дата звернення 28.04.2020 р.).

130. Писаренко Т.В., Кваша Т.К. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році: аналітична довідка. К.: УкрІНТЕІ, 2019. 80 с.

131. Boronos V. G., Shkarupa O. V. Strategic orientation of innovative activity regulation: Ukraine and eu integration process. *Фінансово-кредитнадіяльність: проблемитеорії та практики*. Том 1, № 32 (2020). URL: <http://fkd.org.ua/issue/view/12179>. (дата звернення 28.04.2020 р.).

132. Башнянин Г.І., Свінцов О.М., Потинський М.Л., Бабійчук Т.П. Сучасна вища освіта: тенденції та перспективи розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2012. Вип. 22.9. с. 380-384.

133. Полунін О.В. Чи можливі сучасна європейська освіта та наука в Україні в умовах олігархополії? *Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України: зб. матеріалів всеукраїнського круглого столу* (Київ, 17 квітня 2018 р.). К.: КНУБА, 2018. С. 18-21.

134. Попович А., Булкін І. Так як же нам быть с наукой? *Спільне*. URL: <http://commons.com.ua/neveselye-strochki/> (дата звернення 28.04.2020 р.).

135. Мазур О. А. Українська наука – цифри і факти. *Наука України у світовому інформаційному просторі*. Вип. 7.

URL:[http://www.nas.gov.ua/publications/books/series/9789660247048/Documents/2013\\_7/Nauka\\_Ukr\\_V7\\_2.pdf](http://www.nas.gov.ua/publications/books/series/9789660247048/Documents/2013_7/Nauka_Ukr_V7_2.pdf). (дата звернення 29.04.2020 р.).

136. Внукова Н. М. Експертний висновок про інноваційний потенціал вищої школи Харківського регіону та його реалізація. *Харків інноваційний*. URL: <http://www.inno.kharkov.ua/wp-content/uploads/2009/12/vnukova-nn3.pdf>.

137. Стан розвитку науки і техніки, результати наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності, трансферу технологій за 2014 рік. *Аналітична довідка Українського інституту науково-технічної і економічної інформації*. URL: <http://old.mon.gov.ua/img/zstored/files/Стан%20розвитку%20науки%20і%20техніки%20та%20результативність.pdf>. (дата звернення 30.04.2020 р.).

138. Мороз С.А. Вдосконалення змісту та практики використання механізмів державного управління розвитком трудового потенціалу вищих навчальних закладів. *Публічне управління у забезпеченні сталого розвитку країни: Збірник тез науково-практичної конференції за міжнародною участю (в межах Третьої щорічної науково-освітньої виставки «Публічне управління XXI», приуроченої до Всесвітнього дня науки)* (24 листопада 2016 року, м. Харків), 2016. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2016-5/doc/1/24.pdf>

139. Лише 2% українських науковців вважають свою справу добре оплаченою URL:<https://life.pravda.com.ua/society/2017/10/10/226893/> (дата звернення 28.04.2020 р.).

140. Кропивницький Р.С. Підтримка держави як інструмент державного управління науковою діяльністю в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 14. С. 105-110.

141. Михальчишин Ю. А. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про внесення змін до додатка № 3 до Закону України «Про Державний бюджет України на 2013 рік». URL: [http://www.zakonoproekt.org.ua/viewhtm.aspx?hn=Pojasnjuvaljna\\_zapyska\\_05\\_04\\_20138](http://www.zakonoproekt.org.ua/viewhtm.aspx?hn=Pojasnjuvaljna_zapyska_05_04_20138).

142. Про стан та законодавче забезпечення фінансування наукової і науково-технічної діяльності. *Держінформнауки України*. URL: <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/doccatalog/document?id=54892>. (дата звернення 28.04.2020 р.).

143. Горбачик А.П. Особливості менеджменту вищої освіти в сучасних умовах. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки: Збірник наукових праць*. К.: Фенікс, 2010. Вип. 11. С. 5-20.

144. Заклади вищої освіти URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv\\_rik/osv\\_u/vuz\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vuz_u.html) (дата звернення 30.04.2020 р.).

145. Колесник Ю. В. Деякі особливості міжнародної міграції висококваліфікованих кадрів. *Держава та регіони: серія економіка та підприємництво*, 2009. № 7. С. 106–109.

146. Дадалко В. А. Мировая экономика: учеб. пособ. Минск : Ураджай, 2001. 592 с.

147. Мороз С. А. Державне регулювання розвитку трудового потенціалу ВНЗ: встановлення граничного віку перебування на посадах науково-педагогічних працівників. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*, 2015. Вип. 2. С. 158-167. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2015\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2015_2_24)

148. The World Reputation Rankings. URL: [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/reputation-ranking#!/page/0/length/25/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/reputation-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats) (дата звернення 30.04.2020 р.).

149. QS World University Rankings URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings> (дата звернення 30.04.2020 р.).

150. Васильців Т.Г. *Економічна безпека підприємства України: стратегія та механізм зміцнення*: монографія. Львів : Арал, 2008. 384.

151. Покропивний С. Ф., Грещак М. Г., Колот В. М., Наливайко А. П. *Економіка підприємства*: підруч. К. : КНЕУ, 2000. 528 с.

152. Мищенко С. Н. *Система обеспечения экономической безопасности организации* : дис. канд. экон. наук : 08.00.05 «экономика и управление народным хозяйством». Ростов н/Д : [б. и.], 2004. С.106-129.

153. Олейников Е.А. *Основы экономической безопасности : государство, регион, предприятие, личность* : учеб.-практ. пособ. М. : Интел-Синтез, 1997. 288 с.

154. Ильяшенко С. Н. Оценка составляющих экономической безопасности предприятия. *Науч. тр. ДонНТУ*. Донецк, 2002. № 48. С. 16-22.

155. Шемаєва Л. Г., Мігус І.П., Шемаєв В.М., Шемаєв В. В., Мельник Л.М. Застосування моделі наскрізної оптимізації фінансових і матеріальних потоків у механізмі забезпечення фінансової безпеки на підприємствах оборонної промисловості. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 2, № 33 (2020). С. 400–410.

156. Євдокімов Ф. І., Мізіна О. В., Бородіна О. О. Узагальнююча оцінка фінансової складової рівня економічної безпеки підприємства. *Екон. пр. ДонНТУ*. Вип. 47. Донецьк : Вид-во ДонНТУ, 2002. С. 6.

157. Гладченко Т. М. *Науково-методичні основи створення механізму державного управління і регулювання системи безпеки підприємницької діяльності* : регіональний аспект : автореф. дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 «Механізми державного управління». Донецьк, 2004. 20 с.

158. Котляревський, Я.В., Мельниченко, А.А., Іваницька, О.М., Семенюк, Е.П., Князєв, С.І., Мельников, О.В. Нова економіка: еволюція форм та методології досліджень. *Naukainnov.* 2020, 16(1):16-32. DOI:<https://doi.org/10.15407/scin16.01.016> URL: <http://scinn.org.ua/ua/archive/16%281%29/16%281%2902>. (дата звернення 28.08.2020 р.).

159. Козаченко А. В., Пономарев В. П. Методические основы оценки уровня экономической безопасности предприятия. *Региональные перспективы*. № 2-3 (9-10). С. 104-106.

160. Статистичний щорічник України за 2019 рік. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення 21.12.2020 р.).



161. Гуран І.Й., Гутік О.В. Математика для економістів-міжнародників: Підручник. К.: Знання, 2008. 388 с.
162. Копитко М.І., Живко З.Б., Ільків Ю.І. Характеристика банківського сектору України з позиції впливу на рівень національної безпеки. *Сталий розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2018:* колективна монографія / Національний технічний університет України – Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського, Національний університет – Києво-Могилянська академія, Інститут телекомунікацій і глобального інформаційного простору НАН України, Донецький державний університет управління, Вища економіко-гуманітарна школа / за ред. проф. Хлобистова Є.В. Київ, 2018. 668 с. С. 107-116.
163. Копитко М.І., Керницький І.С., Ільків Ю.І. Аналіз функціонування закладів вищої освіти з позиції впливу на національну безпеку України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Вип. 55. К., 2019. С. 201-209.
164. Копитко М.І., Левків Г.Я., Ільків Ю.І. Управління знаннями як складова процесу забезпечення економічної безпеки підприємств. *NEW ECONOMICS: матеріали Міжнародного наукового форуму «NEW ECONOMICS-2019»* (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.): в 2-х томах. Т.2. НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ, 2019. 302 с. С. 122-127.
165. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Особливості співпраці між університетами та бізнесом. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти:* друга міжнародна конференція (м. Київ 20-21 листопада 2020 року). Київ: КРОК, 2020. URL: <http://conf.krok.edu.ua/index.php/SRE/IC2020/paper/view/65>
166. Ilkiv Yu. Innovations as a factor of strengthening economic security of the enterprise. *Priority directions of science and technology development: The 5th International scientific and practical conference* (Kyiv, January 24-26, 2021). SPC - Sciconf.com.ua, Kyiv, Ukraine. 2021. 1798 p. – PP. 1327-1329.
167. Аппело Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2018. 512 с.

168. Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами. СПб. : Питер, 2015. 144 с.
169. Professional sequence in Agile Management URL: <http://extension.berkeley.edu/spos/agile.html> (дата звернення: 12.12.2020 р.)
170. Ганза І.В. Екстремальне та гнучке управління проектами в умовах невизначеності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 10. Частина 2. 2015. С. 67-70.
171. Agile, Scrum і Kanban: як це працює на практиці URL: <https://kfund-media.com/agile-scrum-i-kanban-yak-tse-pratsyuye-na-praktytsi/> (дата звернення: 12.12.2020 р.)
172. Деренська Я.М. Аналіз методологій управління проектами. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/11783/1/57-64.pdf> (дата звернення: 12.12.2020 р.)
173. Капінос Г. І., Бабій І.В. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
174. Пелих В. Agile чи ні: чи підходять вам гнучкі методи управління і роботи URL: <https://www.cssd.org.ua/post/agile-chi-ni> (дата звернення: 15.12.2020 р.)
175. Якубенко І. М. AGILE-менеджмент як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». № 4 (22), 2017. С. 167-172.
176. Гвоздь М.Я., Злидник Ю.О. AGILE – нова методологія менеджменту: теоретичні аспекти. Інфраструктура ринку. Випуск 25. 2018. С. 230-235.
177. Лозовицький Д., Бачинський Т. Особливості функціонування самокерованих ІТ – команд URL: <http://aphd.ua/publication-145/> (дата звернення: 15.12.2020 р.)
178. AGILE – гибкая система управления проектами URL: <https://4brain.ru/blog/agile/> (дата звернення: 15.12.2020 р.)

179. Що таке hard skills і soft skills: як нас оцінює роботодавець URL: <https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec> (дата звернення: 15.12.2020 р.)

180. Бутылина Е.В., Радченко Н.Р. Развитие Soft Skills как фактор повышения эффективности деятельности социальных работников. SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи, 2020. № 9. С. 53-60. DOI:10.26565/2218-2470-2020-9-07

181. Загублений soft skill: чому розвивати корпоративну належність важливо URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ownership-as-soft-skill/> (дата звернення: 15.12.2020 р.)

182. The 7 Ps of Modern Workplace Learning. URL: <http://www.c4lpt.co.uk/blog/2015/04/21/the-6-ps-of-modern-workplace-learning/> (дата звернення: 15.12.2020 р.)

183. Построение и внедрение системы обучения персонала URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=825> (дата звернення: 21.12.2020 р.)

184. Обучение персонала как основа успешной работы организации URL: [https://logistics.ru/9/24/i20\\_3065.htm](https://logistics.ru/9/24/i20_3065.htm) (дата звернення: 21.12.2020 р.)

185. Well-being это новая вовлеченность URL: <https://lifeaddwiser.com/en/blog/well-being-engagement-nudge> (дата звернення: 25.12.2020 р.)

186. Мандзіновська Х. О., Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Мельников О. В. *Фінансова безпека машинобудівного підприємства* : Методичні засади формування та забезпечення : моногр. Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. 226 с.

187. Черномазюк А. Г., Стадник В.В. Сучасні тенденції розвитку вітчизняного машинобудування та його ресурсні детермінанти. *Вісн. Запорізького нац. ун-ту*. 2010. №2 (6). С. 91–99.

188. 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. 290 с.

189. 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.

190. Щербина В.М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств та установ. *Актуальні проблеми економіки.* 2006. № 10. С. 220 – 225.

191. Білошкурська Н. В. Формування показників ресурсної складової економіко-організаційного механізму економічної безпеки підприємств АПК. *Стратегії стійкого розвитку економіки : Матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф.* К. : Вид-во Європейського університету, 2011. С. 316-319.

192. Силкін О.С. Антикризове управління у системі забезпечення фінансової безпеки підприємства. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент». Українська академія друкарства; Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2020. 295 с.

193. Роздобудько В. С. Ресурсне обґрунтування економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка.* URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=289>

194. Стадник В.П. Ресурсне забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.3/293.pdf>

195. Шира Т. Б. *Стратегія та механізми забезпечення корпоративної безпеки підприємств.* Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності». Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2020, 463 с.

196. Chin, K.S., Zu, X., Mok, C.K., Tam, H.Y. 2006. Integrated Integration Definition Language (IDEF0) and colored Petrinets (CPN) modeling and simulation tool: a study on mould-making process. *International Journal of Production Research*, vol. 44, i. 16, p. 3179–3205.

197. Ma, Z.M., Zhang, W.J., Ma, W.Y. Extending IDEF1X to model fuzzy data. *Journal of Intelligent Manufacturing*, vol. 13, no. 4, 2002. p. 295-307.

198. Modeling processes in IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling). Lab manual for the course of "Modeling and reengineering business processes" for students specialized in field of study 124 – System analysis / S.V. Kozyr, V.V. Slesarev, S.A. Us, O.V. Khazova; Ministry of Education and Science of Ukraine, Dnipro Polytechnic. Dnipro :Dniprotech, 2019. 66 p.

199. SyqueQuality, 2011. The quality toolbox IDEF. URL: [http://syque.com/quality\\_tools/toolbook/IDEF0/idef0.htm](http://syque.com/quality_tools/toolbook/IDEF0/idef0.htm) (дата звернення: 07.11.2020).

200. Jeong, K.-Y., Wu, L. and Hong, J.-D. (2009) IDEF method-based simulation model design and development. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 2 (2 Special Issue), 337–359. <https://doi.org/10.3926/jiem.2009.v2n2.p337-359> (дата звернення: 10.11.2020).

201. Waissi, G.R., Demir, M., Humble, J.E. and Lev, B. (2015) Automation of strategy using IDEF0 – A proof of concept. *Operations Research Perspectives*, 2, 106–113. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2015.05.001.VASILYEVETAL.557>

202. Мельник С. І. *Методологічні засади управління фінансовою безпекою підприємств*. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності» Українська академія друкарства; Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2020. 490 с.

203. Šerifi, V., Dašiü, P., Dašiü, J. 2008. Functional and information model of expert specialization using IDEF standard. *Journal of Modeling and Optimization in the Machines Building Fields (MOCM)*, vol. 14, i. 2, p. 268-279.

204. Colquhoun, G.J., Baines, R.W., Crossley, R. A state of the art review of IDEF0. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, vol. 6, no. 4, 2013.p. 252– 264.

205. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. *Соціально-правові студії*. 2020. Випуск 3 (9). С. 162-172.

206. Верескля М.Р., Ільків Ю.І. Переваги використання логістичного аутсорсингу в забезпеченні фінансової складової економічної безпеки підприємства. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 23-25 листопада 2016 р.) / упорядник А.М. Штангрет. Львів: Українська академія друкарства, 2016. С. 66-68.*

207. Верескля М.Р., Ільків Ю.І. Вплив аутсорсингу на формування кадрової стратегії підприємства. *Сучасні наукові погляди на вдосконалення економіки: перспективи та розвиток: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 9-10 грудня 2016 р.). У 2-х. частинах. К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2016. Ч.1. С. 62-64.*

208. Ільків Ю.І. Корпоративне управління у процесі забезпечення економічної безпеки товариств. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 19 квітня 2018 р.) / за заг. ред. Я.Я. Пушака. Л.: Ліга-Прес, 2018. С. 153-156.*

209. Ilkiv Yu., Kopytko M. Concepts of security activities of the enterprise. *Economics, finance and law: modern state and prospects of the development: Abstracts of the 1st International scientific and practical conference (Athens, Greece, 4-5.11.2019). ISGT Publishing House. Athens, Greece. 2019. Pp. 9-12.*

210. Podra O., Kopytko M., Ilkiv Yu. Features of legislative provision of human capital formation and development in Ukraine. *Scientific achievements of modern society: Abstracts of the IV International scientific and practical conference*

(Liverpool, United Kingdom, 4-6.12.2019). Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 2019. Pp. 49-52.

211. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Особливості процесу управління інноваційно-активними підприємствами з врахуванням аспектів безпекової діяльності. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення*: Мат. V Всеукраїн. наук.-практ. конф. (м. Львів, 20–22 травня 2020 р.) / упоряд. А.М. Штангрет. Львів: Укр. акад. друкарства, 2020. 96 с. С. 37-39.

212. Копытко М., Ільків Ю. Organizational support of information security at the enterprise. *International conference on economics, accounting and finance: Book of Abstract* (Prague, Czech Republic, June 02-04, 2020). ICEAF, 2020. P.23.

213. Ільків Ю.І. Особливості використання Agile-менеджменту інноваційно-активними підприємствами. *Механізм функціонування громадянського суспільства*: збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 20 листопада 2020 року) / упор. Ю. М. Шевців. Львів: ЛьвДУВС, 2020. С. 136-139.

214. Ільків Ю.І. Формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. *Економіка, управління, фінанси: національні особливості та світові тенденції*: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 16 січня 2021 р.). К.: ГО «Київський економічний науковий центр», 2021. 132 с. С. 54-57.

## **ДОДАТКИ**



# ДОДАТОК А1

## Акти впровадження



80700, Україна,  
Львівська область,  
м. Золочів,  
вул. Шашкевича, 44  
тел. +38 (032) 657-03-33

29 10 2020 р. Вих. № 41/5

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

ІЛЬКІВ Юлії Ігорівни

на тему

"Формування механізму управління безпековою діяльністю  
інноваційно-активного підприємства"

Дана довідка засвідчує, що результати дисертаційної роботи *Ільків Ю.І.* використані у процесі управління ТОВ Завод котельного обладнання «Р-ЕНЕРДЖІ» з метою удосконалення управління системою економічної безпеки підприємства.

Запропонована модель оцінювання ресурсного забезпечення управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств, на основі проведення експертного оцінювання, яке орієнтоване на вибір оптимального типу управління з врахуванням ресурсних можливостей підприємства, була апробована на підприємстві і дозволила визначити ресурсний потенціал та можливості для його покращення. Крім того, було використано науково-методичний підхід щодо діагностики економічних процесів і явищ, що дестабілізують процес управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств.

Запропоноване методичне забезпечення управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств забезпечують отримання соціально-економічного ефекту.

Директор



Рудий І.Л.



УКРАЇНА  
ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
"УКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ АВТОБУСО-ТРОЛЕЙБУСОБУДУВАННЯ"

## ВАТ "УКРАВТОБУСПРОМ"

79026, Львів, вул. Персенківка, 10  
Тел: +380 50/357-91-59, +380 67/310-18-56  
e-mail: 1busua@gmail.com

АТ "Райффайзен Банк Аваль"  
п/р UA613 8080 5000 0000 0260 0245 9732,  
ЄДРПОУ 00234844

"\_03\_" \_\_12\_\_ 2020р. № \_\_333\_\_  
на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

### АКТ

#### про впровадження результатів дисертаційної роботи Гльків Юлії Ігорівни

на тему

"Формування механізму управління безпековою діяльністю  
інноваційно-активного підприємства"

Даний акт засвідчує, що теоретично-методичні розробки дисертанта Гльків Ю. І. у сфері управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств застосовуються у практичній діяльності ВАТ «Укравтобуспром».

Запропонований підхід до управління безпековою діяльністю в умовах нестабільності середовища функціонування інноваційно-активних підприємств було використано з врахуванням пропозицій до оцінювання рівня економічної безпеки та визначення впливу несприятливих факторів на діяльність. При цьому особливо доцільно відмітити позитивні результати впровадження від запропонованих удосконалень процесу управління на основі гнучких (*Agile*) технологій.

Запропоновані практичні рекомендації щодо управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств забезпечують отримання соціально-економічного ефекту.

Заступник Голови правління  
виконавчий директор



Ю. Л. Крайник



**КОНЦЕРН-ЕЛЕКТРОН**

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

Код ЄДРПОУ: 13801109  
п/р 26003000000060 у ПАТ «Фольксбанк» м. Львова,  
МФО 325213, інд. под. № 138011013030, № інд. 100341730

- 79018, Україна, м. Львів, вул. Стороженка, 32  
тел.: +38 032 233-51-96, факс +38 032 233-53-44  
web: www.electron.ua e-mail: info@electron.ua

21 12 20 20 р. № 5/559

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертації Ільків Юлії**  
**на тему «Формування механізму управління безпекою діяльністю**  
**інноваційно-активного підприємства»**

Довідка засвідчує, що наукові результати дисертації авторки були застосовані в роботі нашого підприємства. Розробки дисертантки у сфері формування механізму управління безпекою діяльністю інноваційно-активних підприємств знайшли своє відображення у практичній діяльності нашого підприємства. Сформований авторкою методичний підхід до моделювання процесу формування механізму управління безпекою діяльністю інноваційно-активних підприємств привніс позитивний соціально-економічний ефект у роботу нашої системи безпеки.

Помічник-референт  
Голови Правління



Жердева Т.С.

12 01 2021 р. Вих. № 3

АКТ  
про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
ІЛЬКІВ ЮЛІЇ ІГОРІВНИ

на тему  
"Формування механізму управління безпековою діяльністю  
інноваційно-активного підприємства"

Результати дисертаційного дослідження Ільків Ю.І. використані співробітниками ТОВ «Інжиніринг Системс Україна» при проведенні організаційних заходів щодо забезпечення економічної безпеки та у процесі управління персоналом, побудові команд для виконання інноваційних проектів.

Нами враховано пропозиції щодо аналізу впливу дестабілізуючих факторів на рівень економічної безпеки, а також методичний підхід до моделювання процесу формування механізму управління безпековою діяльністю.

Наукові напрацювання Ільків Ю.І. є врахованими у процесі управління і формують основу для удосконалення існуючою системи забезпечення економічної безпеки, а також дозволяють отримати соціально-економічний ефект.

Директор



Граничка І.В.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Перший проректор  
Львівського державного  
університету внутрішніх справ  
кандидат юридичних наук, доцент  
полковник поліції



**Гарас СОЗАНСЬКИЙ**

2020

**АКТ**

24.12 2020

Львів

№ 49

Про впровадження результатів дисертації  
Ільків Юлії Ігорівни на тему «Формування  
механізму управління безпековою діяльністю  
інноваційно-активного підприємства» в  
освітній процес ЛьвДУВС

Уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження  
позитивного досвіду роботи у складі:

- заступника начальника відділу організації наукової роботи  
кандидата юридичних наук Галини САВЧИН;
- начальника навчально-методичного відділу кандидата юридичних  
наук, доцента полковника поліції Руслана СТРОЦЬКОГО;
- декана факультету управління та економічної безпеки доктора  
економічних наук, професора Ірини РЕВАК;
- завідувача кафедри менеджменту факультету управління та  
економічної безпеки кандидата технічних наук, доцента Галини ЛЕСЬКІВ.

Комісія відповідно до наказу по університету від 24 вересня 2012 року  
№ 431 розглянула й узагальнила матеріали дисертації, поданої на здобуття  
наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 – «Менеджмент»  
(наукова спеціальність – 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської  
діяльності), та наукові праці аспірантки кафедри менеджменту факультету  
управління та економічної безпеки Львівського державного університету  
внутрішніх справ Ільків Юлії Ігорівни за темою «Формування механізму  
управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства».

Проаналізовано основні результати дослідження Ільків Ю.І., зокрема  
наукові праці, в яких опубліковані теоретичні положення дисертації:

1. Копитко М.І., Живко З.Б., Ільків Ю.І. Характеристика банківського сектору України з позиції впливу на рівень національної безпеки. *Сталий розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2018*: колективна монографія / Національний технічний університет України – Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського, Національний університет – Києво-Могилянська академія, Інститут телекомунікацій і глобального інформаційного простору НАН України, Донецький державний університет управління, Вища економіко-гуманітарна школа / за ред. проф. Хлобистова Є.В. Київ, 2018. 668 с. С. 107-116.
2. Копитко М., Podra O., Ilkiv Yu. The concepts of the mechanism for ensuring economic security of innovation-active enterprises. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects. ISSUE 2: Monograph*. In edition I.A. Markina. Prague: Nemoros s.r.o., 2020. PP. 169-174.
3. Копитко М.І., Керницький І.С., Ільків Ю.І. Аналіз функціонування закладів вищої освіти з позиції впливу на національну безпеку України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Вип. 55. К., 2019. С. 201-209.
4. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Механізм управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства: сутність і структура. *Соціально-правові студії*. 2020. Випуск 2 (8). С. 119-129. DOI 10.32518/2617-4162-2020-2-119-129.
5. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. *Соціально-правові студії*. 2020. Випуск 3 (9). С. 162-172. DOI 10.32518/2617-4162-2020-3-162-172.
6. Ільків Ю.І. Бізнес-планування в менеджерській діяльності. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: філософія та тактика: матеріали міжвузівської студентської науково-практичної конференції (м. Львів, 13 травня 2016 р.)* / за заг. ред. Я.Я. Пушака. Л.: Ліга-Прес, 2016. С. 75-77.
7. Ільків Ю.І. Механізм реалізації методів системи розробки і прийняття управлінських рішень. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: філософія та тактика: матеріали міжвузівської студентської науково-практичної конференції (м. Львів, 23 березня 2017 р.)* / за заг. ред. Я.Я. Пушака. Л.: Ліга-Прес, 2017. С. 159-160.
8. Ільків Ю.І. Корпоративне управління у процесі забезпечення економічної безпеки товариств. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 19 квітня 2018 р.)* / за заг. ред. Я.Я. Пушака. Л.: Ліга-Прес, 2018. С. 153-156.
9. Ilkiv Yu., Kopytko M. Concepts of security activities of the enterprise. *Economics, finance and law: modern state and prospects of the development: Abstracts of the 1st International scientific and practical conference (Athens, Greece, 4-5.11.2019)*. ISGT Publishing House. Athens, Greece. 2019. Pp. 9-12.
10. Копитко М.І., Левків Г.Я., Ільків Ю.І. Управління знаннями як складова процесу забезпечення економічної безпеки підприємств. *NEW ECONOMICS: матеріали Міжнародного наукового форуму «NEW ECONOMICS-2019» (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.)*: в 2-х томах. Т.2. НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ, 2019. 302 с. С. 122-127.
11. Ільків Ю.І. Поняття інноваційного підприємства: теоретичний аспект. *Механізм функціонування громадянського суспільства: збірник тез Всеукраїнської*

наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 листопада 2019 року) / упор. Ю. М. Шевців. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 476 с. С. 137-139.

12. Podra O., Kopytko M., Ilkiv Yu. Features of legislative provision of human capital formation and development in Ukraine. *Scientific achievements of modern society: Abstracts of the IV International scientific and practical conference* (Liverpool, United Kingdom, 4-6.12.2019). Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 2019. Pp. 49-52.

13. Ільків Ю.І. Основи формування процесу економічного механізму. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених* (м. Львів, 19 березня 2020 р.) / за заг.ред. Я.Я. Пушака. Львів: Ліга-Прес, 2020. 143 с. С. 69-70.

14. Kopytko M., Ilkiv Yu. Organizational support of information security at the enterprise. *International conference on economics, accounting and finance: Book of Abstract* (Prague, Czech Republic, June 02-04, 2020). ICEAF, 2020. P.23.

15. Ільків Ю.І. Особливості використання Agile-менеджменту інноваційно-активними підприємствами. *Механізм функціонування громадянського суспільства: збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти* (м. Львів, 20 листопада 2020 р.) / упор. Ю. М. Шевців. Львів: ЛьвДУВС, 2020. С. 136-139.

16. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Особливості співпраці між університетами та бізнесом. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти: друга міжнародна конференція* (м. Київ, 20-21 листопада 2020 р.). Київ: КРОК, 2020. URL: <http://conf.krok.edu.ua/index.php/SRE/IC2020/paper/view/65>.

На основі проведеного аналізу комісія дійшла висновку, що наукові праці Ільків Ю.І. містять науково обґрунтовані теоретичні положення і практичні рекомендації, що дає підстави запровадити їх для використання в освітньому процесі Львівського державного університету внутрішніх справ, зокрема при викладанні навчальних дисциплін «Управління інноваціями», «Управління персоналом», «Сучасні методи надійності персоналом», «Управління змінами в системі економічної безпеки» та «Технології управління економічною безпекою підприємств», під час підготовки навчально-методичних і дидактичних матеріалів, а також рекомендувати їх до вивчення під час самостійної роботи здобувачів ступенів вищої освіти «бакалавр» та «магістр».

**Члени комісії:**



**Галина САВЧИН**

**Руслан СТРОЦЬКИЙ**

**Ірина РЕВАК**

**Галина ЛЕСЬКІВ**

## ДОДАТОК А2

### Список публікацій здобувача

#### Монографії

1. Копитко М.І., Живко З.Б., Ільків Ю.І. Характеристика банківського сектору України з позиції впливу на рівень національної безпеки. *Сталий розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2018:* колективна монографія. Київ: Національний технічний університет України – Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського, 2018. 668 с. С. 107-116. (0,625 др. арк.) (особистий внесок здобувача: визначено особливості та умови виникнення загроз внаслідок взаємодії банківського сектору та підприємств (0,25 др. арк.))

2. Kopytko M., Podra O., Ilkiv Yu. The concepts of the mechanism for ensuring economic security of innovation-active enterprises. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects. ISSUE 2: Monograph.* Prague: Nemoros s.r.o., 2020. PP. 169-174. (0,375 др. арк.) (особистий внесок здобувача: обґрунтовано специфіку функціонування механізму забезпечення економічної безпеки інноваційно-активних підприємств (0,15 др. арк.))

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

3. Копитко М.І., Керницький І.С., Ільків Ю.І. Аналіз функціонування закладів вищої освіти з позиції впливу на національну безпеку України. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2019. Вип. 55. С. 201-209. (0,56 др. арк.) (особистий внесок здобувача: доведено вплив закладів вищої освіти на діяльність підприємств та рівня їх економічної безпеки (0,25 др. арк.))

4. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Механізм управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства: сутність і структура. *Соціально-правові студії*, 2020. Випуск 2 (8). С. 119-129. (0,69 др. арк.) (особистий внесок здобувача: обґрунтовано теоретичну сутність та специфіку механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства (0,5 др. арк.))



5. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. *Соціально-правові студії*, 2020. Випуск 3 (9). С. 162-172. (0,69 др. арк.) (особистий внесок здобувача: визначено основи, які є базовими при здійсненні управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств (0,45 др. арк.))

6. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Основи безпекової діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Вчені записки Університету "КРОК"*, 2020. №4 (60). С. 75-81. (0,44 др. арк.) (особистий внесок здобувача: проаналізовано теоретичні підходи до розуміння сутності безпекової діяльності підприємства (0,25 др. арк.))

#### **Статті в іноземних виданнях,**

#### **які входять до міжнародних наукометричних баз**

7. Pkiv Yu. Risk management and compliance control at enterprises: theoretical basis. *Economics, Finance And Management Review*, 2020. Issue 4. Tallinn, Estionia, 2020. Pp. 71-77. URL: <https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/107> (0,44 др. арк.)

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

8. Ільків Ю.І. Бізнес-планування в менеджерській діяльності. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: філософія та тактика*: матеріали міжвузівської студентської науково-практичної конференції (м. Львів, 13 травня 2016 р.). Л.: Ліга-Прес, 2016. С. 75-77. (0,19 др. арк.)

9. Верескля М.Р., Ільків Ю.І. Переваги використання логістичного аутсорсингу в забезпеченні фінансової складової економічної безпеки підприємства. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні*: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 23-25 листопада 2016 р.). Львів: Українська академія друкарства, 2016. С. 66-68. (0,19 др. арк.) (особистий внесок здобувача: обґрунтовано можливість використання логістичного аутсорсингу у процесі мінімізації впливу негативних факторів на рівень економічної безпеки підприємств (0,1 др. арк.))

10. Верескля М.Р., Ільків Ю.І. Вплив аутсорсингу на формування кадрової стратегії підприємства. *Сучасні наукові погляди на вдосконалення економіки: перспективи та розвиток*: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 9-10 грудня 2016 р.). У 2-х. частинах. К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2016. Ч.1. С. 62-64. (0,19 др. арк.) (особистий внесок здобувача: визначено основи стратегії управління кадрами на підприємстві (0,1 др. арк.))

11. Ільків Ю.І. Механізм реалізації методів системи розробки і прийняття управлінських рішень. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: філософія та тактика*: матеріали міжвузівської студентської науково-практичної конференції (м. Львів, 23 березня 2017 р.) / за заг. ред. Я.Я. Пушака. Л.: Ліга-Прес, 2017. С. 157-159. (0,125 др. арк.)

12. Ільків Ю.І. Корпоративне управління у процесі забезпечення економічної безпеки товариств. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи*: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 19 квітня 2018 р.). Л.: Ліга-Прес, 2018. С. 153-156. (0,25 др. арк.)

13. Ilkiv Yu., Kopytko M. Concepts of security activities of the enterprise. *Economics, finance and law: modern state and prospects of the development: Abstracts of the 1st International scientific and practical conference* (Athens, Greece, 4-5.11.2019). ISGT Publishing House, 2019. Pp. 9-12. (0,25 др. арк.) (особистий внесок здобувача: сформовано перелік дестабілізуючих факторів впливу на рівень економічної безпеки підприємств (0,15 др. арк.))

14. Копитко М.І., Левків Г.Я., Ільків Ю.І. Управління знаннями як складова процесу забезпечення економічної безпеки підприємств. *NEW ECONOMICS*: матеріали Міжнародного наукового форуму «NEW ECONOMICS-2019» (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.): в 2-х томах. Київ: НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2019. Т.2. 302 с. С. 122-127. (0,375 др. арк.) (особистий внесок здобувача: визначено знання працівників як фактор впливу на рівень кадрової безпеки підприємств (0,25 др. арк.))

15. Ільків Ю.І. Поняття інноваційного підприємства: теоретичний аспект. *Механізм функціонування громадянського суспільства: збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти* (м. Львів, 22 листопада 2019 року). Львів: ЛьВДУВС, 2019. 476 с. С. 137-139. (0,19 др. арк.)

16. Podra O., Kopytko M., Ilkiv Yu. Features of legislative provision of human capital formation and development in Ukraine. *Scientific achievements of modern society: Abstracts of the IV International scientific and practical conference* (Liverpool, United Kingdom, 4-6.12.2019). Cognum Publishing House, 2019. Pp. 49-52. (0,25 др. арк.) (особистий внесок здобувача: аналіз кількісних показників кадрового потенціалу в Україні (0,15 др. арк.))

17. Ільків Ю.І. Основи процесу формування економічного механізму. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених* (м. Львів, 19 березня 2020 р.). Львів: Ліга-Прес, 2020. 143 с. С. 69-70. (0,125 др. арк.)

18. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Дослідження теоретичних основ розуміння сутності поняття «механізм». *Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності: збірник тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Львів, 10 квітня 2020 р.). Львів: ЛьВДУВС, 2020. 196 с. С. 88-92. (0,31 др. арк.) (особистий внесок здобувача: проаналізовано основи міждисциплінарного розуміння поняття «механізм» (0,25 др. арк.))

19. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Система економічної безпеки інноваційно-активних підприємств: теоретичний та прикладний аспект функціонування. *Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти: Матеріали науково-практичної інтернет-конференції* (м. Львів, 12 травня 2020 р.). Львів: ЛьВДУВС, 2020. 264 с. С. 117-122. (0,25 др. арк.) (особистий внесок здобувача: визначено складові системи економічної безпеки інноваційно-активних підприємств (0,15 др. арк.))

20. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Особливості процесу управління інноваційно-активними підприємствами з врахуванням аспектів безпекової діяльності.

*Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: Мат. V Всеукраїн. наук.-практ. конф. (м. Львів, 20–22 травня 2020 р.). Львів: Укр. акад. друкарства, 2020. 96 с. С. 37-39. (0,19 др. арк.) (особистий внесок здобувача: обґрунтовано місце безпекової діяльності у процесі управління на підприємствах (0,1 др. арк.))*

21. Копытко М., Ілків Ю. Organizational support of information security at the enterprise. *International conference on economics, accounting and finance: Book of Abstract (Prague, Czech Republic, June 02-04, 2020). ICEAF, 2020. P.23. (0,06 др. арк.) (особистий внесок здобувача: визначено фактори впливу на рівень інформаційної безпеки підприємств (0,04 др. арк.))*

22. Ілків Ю.І. Особливості використання Agile-менеджменту інноваційно-активними підприємствами. *Механізм функціонування громадянського суспільства: збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 20 листопада 2020 року). Львів: ЛьВДУВС, 2020. С. 136-139. (0,25 др. арк.)*

23. Копитко М.І., Ілків Ю.І. Особливості співпраці між університетами та бізнесом. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти: друга міжнародна конференція (м. Київ, 20-21 листопада 2020 року). Київ: КРОК, 2020. URL: <http://conf.krok.edu.ua/index.php/SRE/IC2020/paper/view/65> (0,06 др. арк.) (особистий внесок здобувача: пояснено особливості взаємодії університетів та підприємств з метою активізації інноваційної діяльності (0,03 др. арк.))*

24. Ілків Ю.І. Формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. *Економіка, управління, фінанси: національні особливості та світові тенденції: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 16 січня 2021 р.). К.: ГО «Київський економічний науковий центр», 2021. 132 с. С. 53-57.*

25. Ілків Ю. Innovations as a factor of strengthening economic security of the enterprise. *Priority directions of science and technology development: The 5th International scientific and practical conference (Kyiv, January 24-26, 2021). SPC - Sciconf.com.ua, 2021. 1798 p. PP. 1327-1329.*

## ДОДАТОК АЗ

### Відомості про апробацію результатів дисертації

Основні результати дослідження доповідалися та обговорювалися на 18 всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях:

1. «Соціально-економічний розвиток і безпека України: філософія та тактика» (м. Львів, 13 травня 2016 р., очна форма участі);
2. «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 23-25 листопада 2016 р., очна форма участі);
3. «Сучасні наукові погляди на вдосконалення економіки: перспективи та розвиток» (м. Київ, 9-10 грудня 2016 р., очна форма участі);
4. «Соціально-економічний розвиток і безпека України: філософія та тактика» (м. Львів, 23 березня 2017 р., очна форма участі);
5. «Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи» (м. Львів, 19 квітня 2018 р., очна форма участі);
6. «Economics, finance and law: modern state and prospects of the development» (Athens, Greece, 2019, заочна форма участі);
7. «NEW ECONOMICS-2019» (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р., очна форма участі);
8. «Механізм функціонування громадянського суспільства» (м. Львів, 22 листопада 2019 року, очна форма участі);
9. «Scientific achievements of modern society» Liverpool, United Kingdom, 2019, заочна форма участі);
10. «Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи» (м. Львів, 19 березня 2020 р., очна форма участі);
11. «Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності» (м. Львів, 10 квітня 2020 р., очна форма участі);
12. «Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти» (м. Львів, 12 травня 2020 р., заочна форма участі);

13. «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення» (м. Львів, 20–22 травня 2020 р., очна форма участі);
14. «International conference on economics, accounting and finance» Prague, (Czech Republic, 2020, заочна форма участі);
15. «Механізм функціонування громадянського суспільства» (м. Львів, 20 листопада 2020 року, заочна форма участі);
16. «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти» (м. Київ, 20-21 листопада 2020 року, заочна форма участі);
17. «Економіка, управління, фінанси: національні особливості та світові тенденції» (м. Київ, 16 січня 2021 р., заочна форма участі);
18. «Priority directions of science and technology development» (Kyiv, 2021, заочна форма участі).

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

### Наукові підходи до розуміння поняття «управління знаннями»

Науковці	Визначення поняття
Згуровський М. [32]	Управління знаннями - це формальний процес, який складається з оцінювання організаційних процедур, людей і технологій та створення системи, що використовує взаємозв'язок між цими компонентами з метою надання потрібної інформації потрібним людям у потрібний час для підвищення продуктивності.
Букович У. [33]	Управління знаннями є процесом, за допомогою якого організація накопичує багатство, опираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи.
Скайрм Д. [34]	Управління знаннями - це чітко окреслене й систематичне управління важливими для організації знаннями і пов'язаними з ними процесами управління, збирання, організації, дифузії, застосування і експлуатації з метою досягнення цілей організації.
Раглс Р. [35]	Управління знаннями - підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знаннями, які існують однаковою мірою як у межах організації, так і поза нею.
Мільнер Б.З. [36]	Управління знаннями – це: 1) нової області застосування організаційних механізмів, управлінських прийомів і економічних стимулів, що породжує реальні конкурентні переваги; 2) систематичного, точного і продуманого формування, оновлення і застосування знань як ресурсу управління з метою максимізації ефективності підприємства і прибутку від активів, заснованих на знаннях; 3) формалізації і доступу до практичного досвіду, знань і експертними даними як об'єкта управління, які створюють нові можливості, що сприяють удосконаленню діяльності, що стимулюють інновації та збільшують споживчу вартість.
Мариничева М.К. [37]	Управління знаннями – це процес створення організаційних, технологічних і комунікаційних умов, за яких знання та інформація будуть сприяти вирішенню стратегічних і тактичних завдань організації.
Белова Л.Г. [38]	Управління знаннями націлено на вирішення двох основних задач ефективність та інновації». Можливість розв'язання за допомогою управління знаннями першого завдання досягається шляхом використання знань для зростання продуктивності внаслідок збільшення швидкодії або зниження витрат. Можливість вирішення другої задачі пов'язана з створенням нових продуктів та послуг, нових підприємств і нових бізнес-процесів, при цьому будь-обмін знаннями може призвести до інновацій.
О'Лірі Д.Є. [39]	Управління знаннями – це певний порядок роботи з інформаційними ресурсами, що має забезпечувати легкий доступ до знань та їх подальше використання за допомогою інформаційних технологій.

*Джерело: авторська розробка на основі [32-39]*

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1

### Принципи забезпечення економічної безпеки інноваційно-активних підприємств

Назва принципів	Характеристика принципів
Комплексність	Характеризує повноту врахування оптимальної кількості чинників, які характеризують рівень економічної безпеки; розуміння їхнього взаємозв'язку та взаємовпливу з різними етапами управління
Системності	передбачає взаємне узгодження різних напрямків діяльності інноваційно-активного підприємства з метою усунення протиріч; в його основі є врахування наслідків управлінських рішень з позиції їх системності та можливості забезпечити ефективне функціонування кожного елемента у цій системі
Економічної доцільності	Узгодження управлінських рішень на основі врахування взаємозалежності «витрати-вигода» з метою уникнення здійснення дорого вартісних заходів, які приносять для підприємства незначний ефект
Адаптивності	Передбачає постійний перегляд структури процесу забезпечення економічної безпеки і функціонування механізму з метою вчасної адаптації до мінливих умов середовища функціонування
Субсидіарності	Передбачає прийняття управлінських рішень на найнижчому можливому рівні, при цьому, щоб керівництво із вищих рівнів втручалось лише у випадку розуміння проблем при прийнятті рішень на нижчих рівнях
Цілеспрямованості	Передбачає прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних цілей та реалізації оперативних завдань
Своєчасності	Передбачає прийняття управлінських рішень, які б сприяли вчасному виявленню ризиків та загроз з метою попередження настання негативних наслідків для підприємства
Безперервності	Безперервне здійснення моніторингу впливу дестабілізуючих чинників та здійснення контролю над ефективністю безпекової діяльності

*Джерело: авторська розробка на основі [88, 90, 104]*



Методологічні підходи щодо забезпечення економічної безпеки  
інноваційно-активних підприємств

Назва методологічних підходів	Характеристика методологічних підходів
Системний	Розуміння того, що підприємство є системою, яка побудована з окремих елементів, що мають власні цілі. Використання системного підходу в управлінні дозволяє знайти баланс між корпоративними інтересами та інтересами окремих підрозділів та працівників (відсутність протиріччя між цілями підприємства та цілями його структурних підрозділів) і тим самим сприяти підвищенню рівня ефективності діяльності. При системному підході кожна проблема, яка виникла, або потенційно може виникнути розглядається як цілісна система і потребує моделювання наслідків кожного рішення
Комплексний	Ефективність прийнятих управлінських рішень залежить від комплексного врахування впливу всіх чинників, зокрема економічних, демографічних, соціальних, екологічних, фінансових, інтелектуальних, політичних, ринкових тощо.
Інтеграційний	Передбачає поглиблення взаємозв'язків та їх конкретизацію в структурі однієї системи між її підсистемами. Використання даного підходу в управлінні дозволяє посилити взаємодію та зміцнити взаємозв'язок в середині системи.
Функціональний	Розроблення управлінських функцій з можливими альтернативними рішеннями. Використання даного підходу передбачає акцент уваги на виконуваних функціях окремих структурних підрозділів і не забезпечує можливості орієнтуватися на кінцевий результат діяльності підприємства.
Процесний	Всі функції управління розглядаються разом, з акцентом, що вони як сукупність цілого мають певну власну послідовність реалізації. Управління розглядається як процес, який складається із окремих дій, які супроводжуються процесами комунікації та керівництва.
Кількісний	Передбачає здійснення кількісного оцінювання параметрів для прийняття відповідних управлінських рішень
Адміністративний	Формує комплекс адміністративних дій, які обумовлюють здійснення управління на основі регламентації функцій, визначення повноважень, строків та умов, викладення основних положень у внутрішніх документах підприємства для оптимізації процесу діяльності
Ситуаційний	Доцільний для використання при виникненні тієї чи іншої ситуації. Комплекс управлінських дій для кожної ситуації повинен бути максимально передбачений заздалегідь
Стратегічний	Управління повинне здійснюватися на основі розробленої стратегії, що передбачає максимальне врахування змін у навколишньому середовищі та відслідковування можливостей, яке воно створює для підприємства. Важливим етапом є перегляд стратегії, що дозволить максимально ефективно функціонувати в умовах мінливого зовнішнього середовища
Творчий підхід	Використання у процесі управління оригінальних прийомів, нетрадиційних методів, авторських підходів. Основою такого підходу є інтуїція, рівень знань, креативність, вміння адаптувати набутий досвід тощо

*Джерело: авторська розробка на основі [100, 101, 105, 106]*

## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

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

Сфери діяльності	Характеристика
Виробнича	виявлення та усунення періодично виникаючих виробничих небезпек шляхом захисту учасників виробничих процесів; адаптацію учасників виробничих процесів до виробничого середовища шляхом прогнозування загроз, професійного відбору, інструктажу, навчання і використання індивідуальних засобів захисту
Транспортна	адміністративно-правове регулювання забезпечення транспортної безпеки; визначення загроз для транспортних процесів, оцінку вразливості об'єктів транспортної інфраструктури, транспортних засобів і процесів; розробку і впровадження стандартів забезпечення транспортної безпеки; застосування програмно-цільового методу розробки та реалізації заходів щодо забезпечення транспортної безпеки; проведення моніторингу рівня безпеки у транспортній сфері
Торговельна	проведення експрес-діагностики торгових процесів, дослідження ринку і просування на ньому продукції; правове забезпечення торгових процесів; гармонізація торгових і виробничих процесів
Інноваційна	забезпечення відповідності показників інноваційної діяльності заданим критеріям; зниження можливості організаційних та міжособистісних конфліктів при впровадженні інновацій; профілактику можливих шкідливих впливів інновацій на систему управління і економічну політику підприємства; правовий захист впровадження інновацій
Технологічна	аналіз ринку технологій і технологічних процесів підприємств; пошук невикористаних внутрішніх ресурсів для поліпшення технологій, розробки технологічної стратегії розвитку підприємств і планування комплексу перспективних технологій; ресурсної підтримки планів з технологічного розвитку підприємств
Кадрова та освітня	планування чисельності, структури і кваліфікаційних характеристик працівників, набір працівників, необхідних для реалізації проектів розвитку підприємств; регулярне підвищення кваліфікації працівників
Сировинна	спрямовані на зниження рівня витрат виробництва; пошук і використання альтернативних джерел сировини; укладення довгострокових договорів на поставку сировини; вдосконалення системи розрахунків підприємств за поставку сировини
Енергетична	модернізація та інноваційний розвиток енергетичної інфраструктури підприємств, підвищення енергетичної ефективності та рівня самозабезпечення підприємств енергетичними ресурсами; раціоналізація централізації процесів енергопостачання; поліпшення пропускної спроможності енергетичних комунікацій
Фінансово-інвестиційна	підвищення надійності фінансово-інвестиційних операцій і процесів на підприємстві; зниження наслідків фінансово-інвестиційних збоїв; контроль платіжно-розрахункової системи, реструктуризацію і забезпечення транспарентності фінансово-інвестиційних відносин; моніторинг фінансово-інвестиційних операцій; страхування фінансово-інвестиційних і зниження грошово-валютних ризиків; ефективний перерозподіл фінансово-інвестиційних потоків

Джерело: авторська розробка на основі [107]

# ДОДАТОК Д

## АНКЕТА

Регіональний філіал Національного інституту стратегічних досліджень у м. Львові проводить дослідження рівня та проблем економічної безпеки підприємництва в Україні. У межах цього експертного опитування ми ставимо за мету визначити вагові коефіцієнти функціональних складників та індикаторів економічної безпеки підприємства.

Просимо Вас дати відповіді на запитання анкети

1. Оцініть за 10-ти бальною шкалою важливість впливу окремих функціональних складників на інтегральний показник економічної безпеки підприємництва (0 – вплив мінімальний; 10 – вплив максимальний):

макроекономічні параметри (загальний рівень розвитку підприємництва в країні, реєстраційна, дозвільна системи, ліцензування; рівень тінізації, монополізації економіки; наявність злочинних та/чи дискримінаційних дій щодо суб'єктів підприємництва та ін.)

фінансовий складник (відсоткові ставки за кредитами; рівень податкового навантаження; капіталізація підприємств; інфляція; ліквідність та платоспроможність підприємств, ін.)

зовнішньоекономічний складник (складність експорту; коефіцієнт покриття імпорту експортом)

інвестиційний складник (рівень захищеності інтересів інвесторів; обсяги інвестицій; рівень зносу матеріально-технічної бази та ін.)

науково-технологічний складник (рівень розвитку техніко-технологічної бази; інноваційна активність; захист права власності та ін.)

виробничий складник (економічна ефективність використання ресурсів; ресурсомісткість виробництва; рівень забезпеченості підприємств матеріально-технічною базою та ресурсами; індекс обсягів реального виробництва та ін.)

2. Оцініть за 10-ти бальною шкалою наведені нижче показники у контексті відображення рівня важливості їх впливу на окремі функціональні складники економічної безпеки підприємництва (0 – вплив мінімальний; 10 – вплив максимальний):

а) макроекономічний складник:  
 кількість діючих підприємств  
 відношення кількості новостворених підприємств до тих, що припинили діяльність  
 питома вага прибуткових підприємств  
 темпи зростання обсягів виробництва (реалізації) продукції (послуг) в середньому у розрахунку на одне підприємство

рівень тінізації економіки  
 середній термін створення нового підприємства  
 кількість злочинних, рейдерських та/чи дискримінаційних дій щодо суб'єктів підприємницької діяльності

середній термін отримання ліцензій та дозволів  
 середній термін реєстрації власності

б) фінансовий складник:  
 індекс захищеності юридичних прав кредиторів і позичальників  
 сукупний рівень оподаткування  
 середній рівень відсоткової ставки за кредитами  
 середній рівень ліквідності підприємств  
 середній рівень фінансової незалежності  
 рівень інфляції показник щільності страхування

динаміка капіталізації підприємств

в) зовнішньоекономічний складник:

- тривалість експортних операцій  
 співвідношення обсягів експорту до імпорту  
 індекс динаміки експорту до динаміки імпорту  
 питома вага експорту у ВВП  
 питома вага імпорту у ВВП  
 г) інвестиційний складник:  
 індекс захищеності інтересів інвесторів  
 рівень зносу основних засобів  
 відношення обсягів інвестицій до вартості основних фондів    відношення чистого приросту прямих іноземних інвестицій до ВВП  
 д) науково-технологічний складник:  
 питома вага нових видів продукції  
 частка підприємств, які впроваджують інновації  
 рівень винахідницької активності  
 темпи збільшення кількості інноваційно активних підприємств  
 е) виробничий складник:  
 продуктивність праці  
 фондвіддача основних засобів  
 відношення темпів зростання продуктивності праці до фонду оплати праці  
 відношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання обсягів виробництва (реалізації) продукції (послуг)  
 плинність кадрів та/чи складність найму персоналу  
 витратомісткість виробництва  
 рентабельність операційної діяльності  
 індекс реального виробництва

3. Ваше підприємство:

- мале  
 середнє  
 велике

4. Ваше підприємство здійснює діяльність у галузі:

- сільського господарства  
 промисловості  
 будівництва  
 торгівлі  
 готельного, ресторанного бізнесу  
 транспорту і зв'язку  
 операцій з нерухомістю, послуг юридичним особам  
 освіти  
 охорони здоров'я, соціальної допомоги  
 колективних, громадських та особистих послуг

5. Ваше підприємство здійснює діяльність (переважно):

- у місті Львові на території Львівської області  
 за межами Львівської області

Дякуємо за участь в опитуванні!

Результати експертного опитування щодо важливості впливу функціональних складників на узагальнювальний показник економічної безпеки підприємництва

Функціональний складник	Загальне сумарне значення оцінок експертів	Ваговий коефіцієнт
Макроекономічний	2700	0,165138
Фінансовий	3150	0,192661
Зовнішньоекономічний	2400	0,146789
Інвестиційний	2580	0,157798
Науково-технологічний	2760	0,168807
Виробничий	2760	0,168807
Сума оцінок експертів	16350	x

Результати експертного опитування щодо важливості впливу індикаторів макроекономічного складника економічної безпеки підприємництва

Функціональний складник	Загальне сумарне значення оцінок експертів	Ваговий коефіцієнт
Кількість діючих підприємств на одну тисячу осіб наявного населення, од.	2220	0,104225
Відношення кількості новостворених підприємств до тих, що припинили діяльність	1710	0,080282
Питома вага прибуткових підприємств, %	2520	0,11831
Темпи зростання обсягів виробництва (реалізації) продукції (послуг) в середньому у розрахунку на одне підприємство, %	2640	0,123944
Рівень тінізації економіки, %	2700	0,126761
Середній термін створення нового підприємства, днів	1890	0,088732
Кількість злочинних дій щодо суб'єктів підприємницької діяльності, кількість випадків на 100 підприємств	2640	0,123944
Середній термін отримання ліцензій та дозволів, днів	2490	0,116901
Середній термін реєстрації власності, днів	2490	0,116901
Сумарне значення оцінок експертів	21300	x

Таблиця Д.3

Результати експертного опитування щодо важливості впливу індикаторів  
фінансового складника економічної безпеки підприємництва

Функціональний складник	Загальне сумарне значення оцінок експертів	Ваговий коефіцієнт
Індекс захищеності юридичних прав кредиторів і позичальників	2670	0,126961
Сукупний рівень оподаткування, % до валового прибутку	2970	0,141227
Середній рівень відсоткової ставки за кредитами, %	2490	0,1398
Середній рівень ліквідності підприємств	2640	0,125535
Середній рівень фінансової незалежності	2400	0,114123
Рівень інфляції, %	2790	0,132668
Показник щільності страхування, дол. США	2310	0,109843
Динаміка капіталізації підприємств, %	2310	0,109843
Сумарне значення оцінок експертів	20580	x

Таблиця Д.4

Результати експертного опитування щодо важливості впливу індикаторів  
зовнішньоекономічного складника економічної безпеки підприємництва

Функціональний складник	Загальне сумарне значення оцінок експертів	Ваговий коефіцієнт
Тривалість експортних операцій, днів	2610	0,218045
Співвідношення обсягів експорту до обсягів імпорту	2310	0,192982
Індекс динаміки експорту до динаміки імпорту	2250	0,18797
Питома вага експорту у ВВП, %	2400	0,200501
Питома вага імпорту у ВВП, %	2400	0,200501
Сумарне значення оцінок експертів	11970	x

Таблиця Д.5

Результати експертного опитування щодо важливості впливу індикаторів  
інвестиційного складника економічної безпеки підприємництва

Функціональний складник	Загальне сумарне значення оцінок експертів	Ваговий коефіцієнт
Індекс захищеності інтересів інвесторів	2730	0,272455
Рівень зносу основних засобів	2610	0,260479
Відношення обсягів інвестицій до вартості основних фондів	2400	0,239521
Відношення чистого приросту прямих іноземних інвестицій до ВВП	2280	0,227545
Сумарне значення оцінок експертів	10020	x

Таблиця Д.6

Результати експертного опитування щодо важливості впливу індикаторів науково-технологічного складника економічної безпеки підприємництва

Функціональний складник	Загальне сумарне значення оцінок експертів	Ваговий коефіцієнт
Питома вага нових видів продукції (послуг), %	2580	0,245714
Частка підприємств, які впроваджують інновації, %	2760	0,262857
Рівень винахідницької активності населення, кількість отриманих охоронних документів на один мільйон осіб наявного населення	2730	0,26
Темпи збільшення кількості інноваційно-активних підприємств, %	2430	0,231429
Сумарне значення оцінок експертів	10500	x

Таблиця Д.7

Результати експертного опитування щодо важливості впливу індикаторів виробничого складника економічної безпеки підприємництва

Функціональний складник	Загальне сумарне значення оцінок експертів	Ваговий коефіцієнт
Продуктивність праці, тис грн/ос.	3090	0,181979
Фондовіддача основних засобів, грн/грн	2850	0,167845
Відношення темпів зростання продуктивності праці до фонду оплати праці	2640	0,155477
Відношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання обсягів виробництва (реалізації) продукції (послуг)	2760	0,162544
Коефіцієнт плинності кадрів	2970	0,174912
Витратомісткість виробництва, %	2730	0,160777
Рентабельність операційної діяльності	2700	0,159011
Сумарне значення оцінок експертів	19740	x

Таблиця Д.8

Вагові коефіцієнти функціональних складників економічної безпеки підприємництва в Україні у 2019 р. (за результатами експертного опитування)

Складники економічної безпеки підприємства	Значення вагового коефіцієнта
Макроекономічний	0,165
Фінансовий	0,193
Зовнішньоекономічний	0,147
Інвестиційний	0,158
Науково-технологічний	0,168
Виробничий	0,169

## ДОДАТОК Е

### Пояснення побудови моделі Солоу

Побудова моделі Солоу передбачає застосування низки економічно обґрунтованих припущень, зокрема:

1. Ресурси (виробничі і трудові) використовуються повністю. В Україні спостерігається часткове використання ресурсів, що необхідно враховувати при проведенні розрахунків, а також використання іллегальних ресурсів, як виробничих, так і трудових. Тому, річний кінцевий продукт  $Y$  на кожен момент часу є функцією середньорічних фондів і наявних трудових:  $Y=F(K, L)$ . Таким чином,  $F(K, L)$  являється виробничою функцією всього національного господарства.

2. Кінцевий продукт використовується на невиробничі потреби та інвестиції:  $Y=C+I$ . Нормою накопичення  $p$  вважається частка кінцевого продукту, яка використовується для інвестицій. Звідси,  $I=p*Y$ ,  $C=(1-p)*Y$ .

3. Норма накопичення  $r$  – стала величина і  $0 < p < 1$ .

4. Інвестиції в інноваційну діяльність використовуються на відновлення використаних фондів та для їх приросту. Так як інновації характеризуються безперервним та цілеспрямованим процесом пошуку нововведень, під якими розуміють специфічну діяльність щодо розробки, створення та впровадження сукупності взаємодій задля одержання позитивного соціально-економічного та науково-технічного процесу, то основною їх ознакою виокреслюється інтерактивність.

Тому, використання фондів відбувається з постійним коефіцієнтом  $\mu$ ,  $0 < \mu < 1$ .

З останнього припущення випливає, що приріст

$$\Delta K = K(t+\Delta t) - K(t) = pY\Delta t - \mu K\Delta t, \quad (1)$$

а тому

$$\frac{dK}{dt} = pY - \mu K. \quad (2)$$

Наступне припущення запропонованої моделі полягає в тому, що

5. Приріст трудових ресурсів пропорційний з коефіцієнтом пропорційності  $v$  наявним трудовим ресурсам [151, с. 314–315], тобто

$$\Delta L = vL\Delta t. \quad (3)$$

Звідси отримуємо диференціальне рівняння

$$\frac{dL}{dt} = vL. \quad (4)$$

Таким чином, модель Солоу задається системою рівнянь

$$\begin{cases} C = (1-p)Y; \\ Y = F(K, L); \\ \frac{dL}{dt} = vL; \\ \frac{dK}{dt} = pY - \mu K. \end{cases} \quad (5)$$



та початковою умовою

$$K(0)=K_0, \quad (6)$$

$$L(0)=L_0. \quad (7)$$

Довільність виробничої функції  $F(K, L)$  доволі складний вплив на модель Солоу та посилює важкість отримання змістовних висновків. Виходячи з цього, необхідно звернути увагу на окремі зауваження. По-перше, виробничі функції, які розглядаються в економіко-математичному моделюванні економічних процесів, – лінійно однорідні, тобто задовольняють умову [151, с. 316]

$$F(\lambda K, \lambda L)=\lambda F(K, L). \quad (8)$$

Позначивши середню продуктивність праці через  $y=Y/L$  і середнє фондозабезпечення через  $k=K/L$ , отримуємо

$$y = \frac{Y}{L} = \frac{F(K,L)}{L} = F\left(\frac{K}{L}, 1\right) = F(k, 1). \quad (9)$$

Останню функцію позначимо через  $f(k)$ , тобто  $f(k)=F(k,1)$  і  $y=f(k)$ . Знаходимо похідну від  $k$  по  $t$ :

$$\frac{dk}{dt} = \frac{d}{dt}\left(\frac{K}{L}\right) = \frac{K'L - KL'}{L^2} = \frac{K'}{L} - K * \frac{L'}{L^2} = \frac{\rho Y - \mu K}{K} - \frac{Kv}{L} = \rho y - (\mu + v)k. \quad (10)$$

Отже,

$$\frac{dk}{dt} = \rho f(k) - (\mu + v)k; \quad (11)$$

$$k(0) = k_0 = \frac{K_0}{L_0}. \quad (12)$$

Для більшої конкретизації припустимо, що виробнича функція в моделі Солоу є функція Кобба-Дугласа:

$$F(K, L) = AK^\alpha L^{1-\alpha}. \quad (13)$$

У цьому випадку

$$f(k) = F(k, 1) = Ak^\alpha, \quad (14)$$

а рівняння

$$\frac{dk}{dt} = \rho f(k) - (\mu + v)k; \quad (15)$$

$$k(0) = k_0 = \frac{K_0}{L_0}.$$

набуває вигляду

$$\frac{dk}{dt} = \rho Ak^\alpha - (\mu + v)k; \quad (16)$$

$$k(0) = k_0.$$

Останнє диференціальне рівняння є рівнянням з відокремленими змінними, яке можна проінтегрувати за загальною схемою, однак раціональніше отримати його розв'язок, зробивши заміну

$$k(t) = u(t)e^{-(\mu+v)t}, \quad (17)$$

де  $u(t)$  – деяка функція від  $t$ .

Отже,

$$\frac{dk}{dt} = u'(t)e^{-(\mu+v)t} - (\mu + v) * e^{-(\mu+v)t}u(t) \quad (18)$$

і, підставивши у рівняння

$$\frac{dk}{dt} = \rho A k^\alpha - (\mu + \nu)k; \quad (19)$$

$$k(0) = k_0.$$

отримаємо

$$\begin{aligned} u'(t) * e^{-(\mu+\nu)t} - (\mu + \nu) * e^{-(\mu+\nu)t} * u(t) = \\ = \rho A (u(t))^\alpha e^{-\alpha(\mu+\nu)t} - (\mu + \nu) * e^{-(\mu+\nu)t} * u(t), \end{aligned} \quad (20)$$

Або

$$\frac{du}{dt} = \rho A (u(t))^\alpha e^{-\alpha(\mu+\nu)t + (\mu+\nu)t}. \quad (21)$$

Таким чином, отримали задачу Коші

$$\frac{du}{dt} = \rho A (u(t))^\alpha e^{(1-\alpha)(\mu+\nu)t}, \quad (22)$$

$$u(0) = k(0).$$

Розв'язок диференціального рівняння даної задачі Коші

$$\frac{du}{u^\alpha} = \rho A e^{(1-\alpha)(\mu+\nu)t} dt, \quad (23)$$

і

$$\frac{u^{1-\alpha}}{1-\alpha} = \frac{\rho A}{(1-\alpha)(\mu+\nu)} e^{(1-\alpha)(\mu+\nu)t} + C. \quad (24)$$

Сталу  $C$  знаходимо з початкової умови  $u(0) = k_0$ :

$$C = \frac{k_0^{1-\alpha}}{1-\alpha} - \frac{\rho A}{(1-\alpha)(\mu+\nu)}. \quad (25)$$

Тому

$$u^{1-\alpha} = \frac{\rho A}{\mu+\nu} (e^{(1-\alpha)(\mu+\nu)t} - 1) + k_0^{1-\alpha}. \quad (26)$$

Остаточно отримуємо

$$u(t) = \left( \frac{\rho A}{\mu+\nu} (e^{(1-\alpha)(\mu+\nu)t} - 1) + k_0^{1-\alpha} \right)^{\frac{1}{1-\alpha}}. \quad (27)$$

Розв'язком рівняння

$$\frac{dk}{dt} = \rho A k^\alpha - (\mu + \nu)k; \quad (28)$$

$$k(0) = k_0.$$

є функція

$$k(t) = u(t) e^{-(\mu+\nu)t}. \quad (29)$$

Безпосередньо обчислюється границя

$$\lim_{n \rightarrow \infty} k(t) = \left( \frac{\rho A}{\mu+\nu} \right)^{\frac{1}{1-\alpha}}. \quad (30)$$

Розглянемо стаціонарну траєкторію Моделі Солоу (при якій фондоозброєність є постійним і дорівнює початковому значенню  $k_0$ ). Тоді

$$k(t) = const = k_0 \quad \text{і} \quad \frac{dk}{dt} = 0. \quad (31)$$

З рівності

$$\frac{dk}{dt} = \rho f(k) - (\mu + \nu)k; \quad (32)$$

$$k(0) = k_0 = \frac{K_0}{L_0}.$$

впливає, що

$$\frac{dk}{dt} = \rho f(k) - (\mu + \nu)k = 0. \quad (33)$$

Оскільки в нашому випадку  $f(k) = Ak^\alpha$ , то

$$\rho Ak^\alpha = (\mu + \nu)k \quad (34)$$

і стаціонарне значення фондоозброєності для функції Кобба-Дугласа дорівнює

$$\left[ \frac{\rho A}{\mu + \nu} \right]^{\frac{1}{1-\alpha}}. \quad (35)$$

Отже, при довільному початковому значенні  $k_0$  фондоозброєність  $k(t)$  збігається до стаціонарного значення

$$\left( \frac{\rho A}{\mu + \nu} \right)^{\frac{1}{1-\alpha}}. \quad (36)$$

Природно вважати, що в моделі розвитку економіки розвиток буде успішним тоді, коли значення норми накопичення  $\rho$  максимальне. Для цього продиференціюємо функцію питомого споживання

$$\lim_{n \rightarrow \infty} \frac{C(t)}{L(t)} = \lim_{n \rightarrow \infty} (1 - \rho)y(t) = (1 - \rho)A \left[ \frac{\rho A}{\mu + \nu} \right]^{\frac{\alpha}{1-\alpha}} \quad (37)$$

по  $\rho$  і прирівняємо отриману функцію до нуля

$$\left( (1 - \rho)A \left[ \frac{\rho A}{\mu + \nu} \right]^{\frac{\alpha}{1-\alpha}} \right)' = 0. \quad (38)$$

Звідси після перетворень знаходимо точку максимуму

$$\rho_0 = \alpha. \quad (39)$$

## ДОДАТОК Ж

Структура *Soft Skills* для працівників інноваційно-активних підприємств, які залучені до процесу управління безпековою діяльністю

Сфера	Перелік <i>Soft Skills</i>
Комунікація	вміння слухати (1) переконання і аргументація (2) нетворкінг: побудова та підтримка бізнес-відносин (3) ведення переговорів (4) проведення презентацій (5) само презентація (6) публічні виступи (7) командна робота (8) націленість на результат (9) діловий стиль (10)
Управління собою	клієнтоорієнтованість (11) управління емоціями (12) управління стресом (13) управління власним розвитком (14) планування і ціле покладання (15) тайм-менеджмент (16) Енергія / Ентузіазм / Ініціативність / Наполегливість (17) рефлексія (18)
Мислення	використання зворотного зв'язку (19) системне мислення (20) креативне мислення (21) структурне мислення (22) логічне мислення (23) пошук і аналіз інформації (24) вироблення і прийняття рішень (25) проектне мислення (26) тактичне і стратегічне мислення (для керівників) (27)
Управлінські навички	управління виконанням (28) планування (29) постановка завдань співробітникам (30) мотивування (31) контроль реалізації завдань (32) наставництво (розвиток співробітників) - менторинг, коучинг (33) ситуаційне керівництво і лідерство (34) ведення нарад (35) подача зворотного зв'язку (36) управління проектами (37) управління змінами (38) делегування (39)
Підприємницькі навички	бізнес-планування (40) фінансове моделювання (41) розуміння маркетингових процесів (42) навички просування бізнесу та управління репутацією (43)

### ДОДАТОК 3

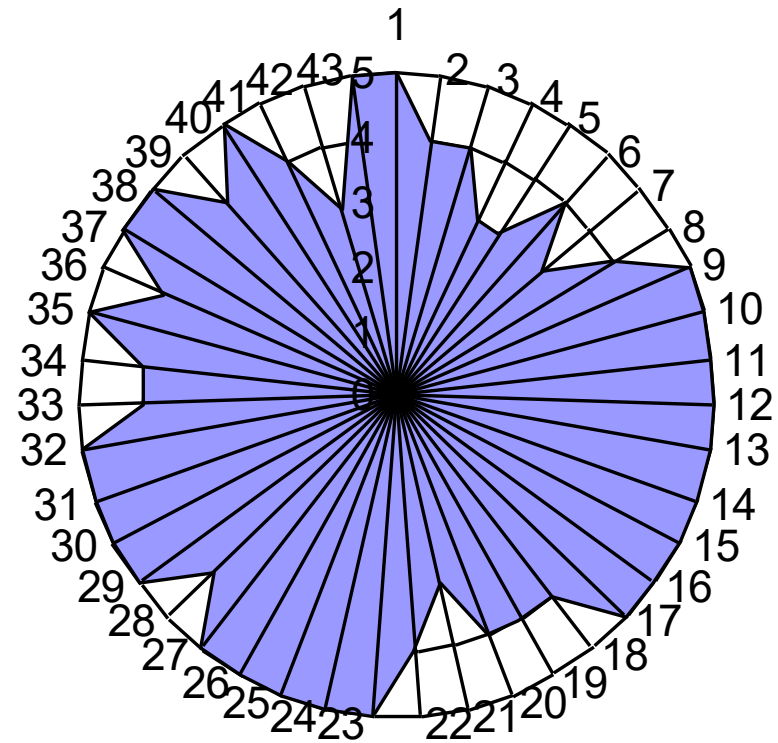


Рис.3.1. Карта усереднених значень *Soft Skills* для працівників служби безпеки ПАТ «Концерн-Електрон»

*\*Примітка: номери показників – див. табл. Додаток Ж*

*Джерело: авторська розробка*

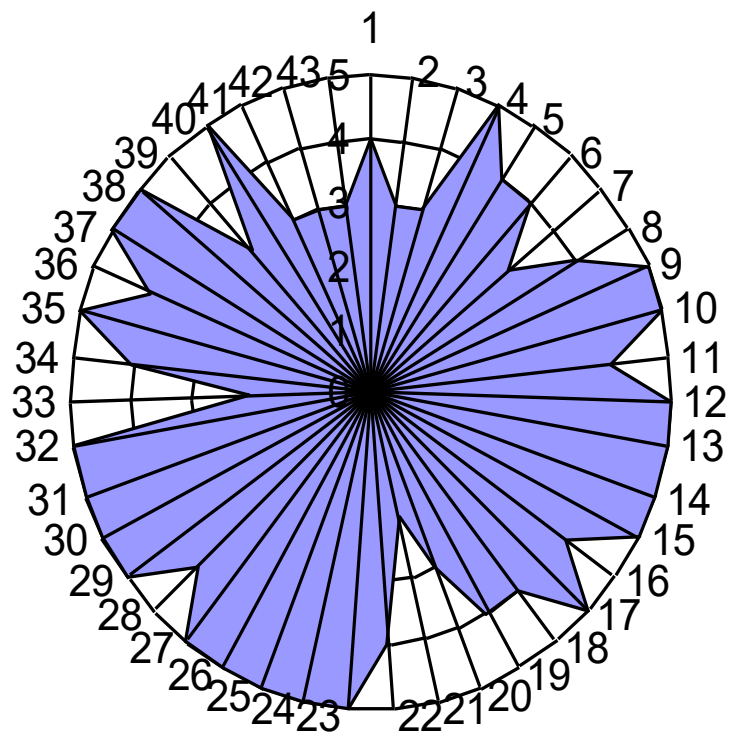


Рис.3.2. Карта усереднених значень *Soft Skills* для працівників служби безпеки ТОВ «Львівський автобусний завод»  
 \*Примітка: номери показників – див. табл. Додаток Ж

Джерело: авторська розробка

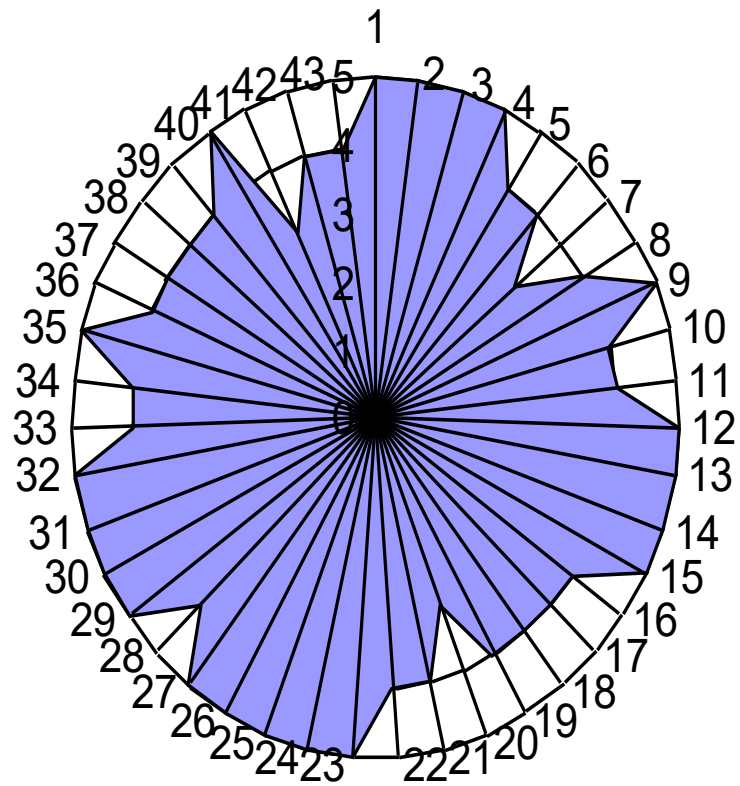


Рис.3.3. Карта усереднених значень *Soft Skills* для працівників служби безпеки  
 ВАТ «Український інститут автобусо-тролейбусобудування»

\*Примітка: номери показників – див. табл. Додаток Ж

Джерело: авторська розробка

## ДОДАТОК К

**Експертне оцінювання через дистанційне анкетування  
«Ресурсне забезпечення управління безпековою діяльністю інноваційно-активних  
підприємств України»**

*Шановний учасник експертного оцінювання !*

*Просимо Вас взяти участь у проведенні експертного оцінювання через дистанційне анкетування щодо визначення важливості ресурсного забезпечення на вибір типу управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств України !*

**1. Вкажіть, який на Вашу думку, рівень важливості ресурсного забезпечення на тип і способи управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства в Україні.**

Критично-важливе	
Важливе	
Має невеликий вплив	
Не важливе	
Важко відповісти	

**2. Просимо Вас вказати, які на вашу думку, основні типи управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства слід застосовувати у вітчизняній практиці:**

--

*Зауважимо, що результати експертного оцінювання будуть опубліковані у дисертаційні роботи, анонімно !*



## ДОДАТОК Л

### Експертне оцінювання через дистанційне анкетування «Ресурсне забезпечення управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств України»

*Шановний учасник експертного оцінювання !*

*Просимо Вас взяти участь у проведенні експертного оцінювання через дистанційне анкетування щодо визначення важливості ресурсного забезпечення на вибір типу управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств України !*

*За результатами попереднього анкетування, просимо відповісти Вас ще на одне питання !*

**1. Вкажіть, який рівень ресурсного забезпечення, необхідний для вибору наступних типів управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства (від 0-10):**

Підтримуюче управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства	Фінансові ресурси:
	Трудові ресурси:
	Матеріальні ресурси:
	Інформаційні ресурси:
Стабілізаційне управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства	Фінансові ресурси:
	Трудові ресурси:
	Матеріальні ресурси:
	Інформаційні ресурси:
Критичне управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства	Фінансові ресурси:
	Трудові ресурси:
	Матеріальні ресурси:
	Інформаційні ресурси:

*Зауважимо, що результати експертного оцінювання будуть опубліковані у дисертаційні роботі, анонімно !*