

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

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КОЦЬ ДАНИЛО ВІКТОРОВИЧ

УДК 658.14:65.012.8

ДИСЕРТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування
051 – Економіка
05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття ступеня
доктора філософії

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

_____ Д. В. Коць
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник
Мельник Степан Іванович,
доктор економічних наук, професор

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Коць Д. В. Управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальностей 073 – «Менеджмент», 051 – «Економіка». – Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2025.

Дисертаційна робота присвячена вирішенню наукового завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні і розробці методичних підходів стосовно управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства.

У вступі обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, сформульовано мету, завдання, предмет, об'єкт і методи дослідження, викладено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, окреслено особистий внесок здобувача, наведено дані про апробацію результатів дослідження і публікації.

У першому розділі «Теоретичні основи управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства» уточнено теоретичний базис управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства, розглянуто методичні підходи до планування й реалізації процесу управління змінами на підприємстві, сформовано організаційно-економічне забезпечення управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства.

На підставі ретельного пізнання процесу зміни сприйняття людиною безпеки охарактеризовано еволюцію цієї категорії з часів первісного суспільства і до сучасного мультидисциплінарного застосування у всіх сферах соціальної активності. Проведено схематичний аналіз ключових ознак із уточненням сутності, цільових і векторних характеристик, що дозволило трактувати безпеку як стан захищеності соціально-економічної системи, який уможливорює її подальше існування та розвиток відповідно до змін зовнішнього середовища.

Уточнено трактування економічної безпеки підприємства з обґрунтуванням домінуючої ролі її фінансової складової, яка повинна, на основі дотримання стабільності, рівноваги, стійкості та гнучкості підприємства як системи, забезпечити ефективність його фінансової діяльності, захист фінансових ресурсів і досягнення фінансових інтересів в умовах непостійності через динамічні зрушення у внутрішньому й зовнішньому середовищі функціонування.

Розроблено теоретичні модель, яка, визначаючи зв'язок між основними характеризуючими умовами забезпечення фінансової безпеки підприємства на підставі поглиблення розуміння таких понять як «стійкість», «гнучкість», «рівновага», «гнучкість», «непостійність» та «зміна», формує необхідний теоретичний базис для активності суб'єктів безпеки в умовах підвищеної турбулентності середовища функціонування.

Розроблено матрицю основних типів змін у структурі діяльності підприємства відповідно до ієрархічних рівнів, структурних елементів і бізнес-процесів та діаграму життєвого циклу діяльності підприємства із вказанням основних типів змін, які визначають інтенсивність функціонування та можливість розвитку, що в сукупності обґрунтовує важливість управління змінами задля збереження цілісності підприємства як соціально-економічної системи. Завдяки структуризації ключових елементів тлумачення сутності поняття «управління змінами», деталізації такого процесу, визначення принципів та уточнення підходів і способів здійснення розроблено теоретико-методичну модель реалізації управління змінами на підприємстві.

Деталізовано складові системи фінансової безпеки підприємства, що послугувало необхідним підґрунтям для розроблення організаційно-економічного забезпечення управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства, яке становить попередньо сформовані та постійно оновлювані за кількісними та якісними параметрами заходи й засоби для внесення змін у систему фінансової безпеки підприємства з метою покращення її дієздатності й спроможності виконати поставлені завдання в межах системи економічної

безпеки підприємства. Для пришвидшення практичного впровадження теоретичної розробки сформовано декомпозиційну структуру організаційно-економічного забезпечення управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства.

У другому розділі «Формування інформаційного підґрунтя управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства» представлено результати проведеного тенденційного аналізу фінансово-економічної діяльності промислових підприємств, сформовано теоретико-методичний підхід оцінювання управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства та здійснено інтегральне оцінювання управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства.

Визначено та охарактеризовано, беручи за основу тенденції в діяльності підприємств харчової, легкої та машинобудівної промисловості в межах 2010-2023 рр., зрушення у зовнішньому середовищі функціонування промислових підприємств, що дало змогу сформувати необхідну інформаційну основу для управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства. Уточнено, що кожна позиція зрушень у зовнішньому середовищі має неоднозначне значення, адже поруч із посиленням негативного впливу загроз одночасно виникають нові можливості, лідерство у використанні яких потребує відповідних запланованих і контрольованих змін загалом у діяльності підприємства, в тому числі під час забезпечення його фінансової безпеки.

Охарактеризовано термін «оцінювання управління» із обґрунтуванням необхідності розуміння його суті як процесу спроможності надати бачення результативності роботи управлінської команди стосовно протидії загрозам, забезпечувати стійкість, ефективно управляти активами та зобов'язаннями, а також адаптуватися до змін у динамічному зовнішньому середовищі.

Сформовано теоретико-методичний підхід до оцінювання управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства, що, завдяки застосуванню методу структурового моделювання, визначає покрокову послідовність формування й реалізації цього процесу, акцентуючи на трьох ключових стадіях,

кожна з яких виокремлена відповідними блоками, що включає організаційно-економічне, інформаційне та методичне забезпечення й опрацювання отриманих результатів, створюючи необхідний до застосування інструмент швидкого практичного впровадження в умовах підприємства.

Запропоновано та застосовано в умовах підприємств залізничного машинобудування науково-методичний підхід до оцінювання управління змінами в контексті забезпечення фінансової безпеки підприємства. Сформовано перелік первинних індикаторів, які в подальшому об'єднані в групи, що дає змогу розрахувати, використовуючи відповідні вагові значення, інтегральний показник, рівень якого, відповідно до розробленої шкали оцінювання, характеризує результативність управління змінами в ході забезпечення фінансової безпеки підприємства. Реалізація розробленого науково-методичного підходу в умовах діючих у 2020–2023 рр. підприємств дозволила дійти висновків, що на управління змінами вагомо впливали воєнні дії, коли погіршення морально-психологічного клімату всередині підприємств через значні втрати робочої сили внаслідок виїзду в якості біженців і трудових мігрантів активних на ринку праці найманих працівників та посилення мобілізаційної кампанії спричинило суттєвий опір у контексті впровадження будь-яких змін.

У третьому розділі «Удосконалення методичного забезпечення управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства» деталізовано процес визначення й оцінки впливу основних факторів на управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства, розроблено механізм активізації управління змінами та технологію подолання опору змінам у системі фінансової безпеки підприємства.

Застосування методу IDEF0 дало змогу розробити декомпозицію першого порядку контекстної діаграми, яка характеризує порядок дій щодо ідентифікації й оцінювання впливу основних факторів, що визначають хід процесу управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства. Конкретизовано перелік факторів, які мають домінуючий негативний вплив на

хід управління змінами, що послугувало необхідною основою для застосування методу аналізу ієрархій, результатом чого стала побудована модель ієрархічного впливу як підстава для зосередження уваги на зниженні суттєвості впливу окремих факторів задля покращення результативності управління змінами. Поєднання двох методів (функціонального моделювання та аналізу ієрархій) дозволило запропонувати науково-практичний підхід, орієнтований на уточнення параметрів управління змінами із подальшою активністю стосовно факторів, які визначають хід та можливі результати в системі фінансової безпеки підприємства.

Розроблено механізм активізації управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства, в основі якого покладено розуміння важливості своєчасного реагування на зрушення у зовнішньому середовищі й коригування внутрішніх процесів на підставі «слабких сигналів». Уточнено характер і цільове спрямування управлінських рішень як рушійної сили зазначеного механізму, які повинні бути застосовані для досягнення максимальної результативності в управлінні змінами стосовно системи фінансової безпеки підприємства.

Розроблено технологію подолання опору змінам у системі фінансової безпеки підприємства, яка характеризується гнучкістю в застосуванні методів подолання опору завдяки: групуванню суб'єктів безпеки, ідентифікації реакції на зміни, оцінюванню готовності до змін, встановленню причин опору, класифікації параметрів опору та контролю з обов'язковим внесенням коректив як у хід подолання опору, так загалом у процес здійснення змін у систему фінансової безпеки підприємства.

Ключові слова: фінансова безпека підприємства, управління змінами, безпекова діяльність, організаційно-економічне забезпечення, оцінювання управління змінами, технологія тактичного й стратегічного планування, механізм активізації управління змінами.

ANNOTATION

Kots D. V. Management of changes in the financial security system of the enterprise. – Qualification scientific work as a manuscript.

Thesis stands for a Doctor of Philosophy degree in Economic Sciences, specialties 073 – «Management», «Economics». – Lviv State University of Internal Affairs of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The dissertation work is dedicated to the solution of the scientific task, which consists in the theoretical substantiation and development of methodological approaches regarding the management of changes in the system of financial security of the enterprise.

The introduction substantiates the relevance of the dissertation, formulates the goal, task, subject, object and research methods, outlines the scientific novelty and practical significance of the obtained results, outlines the personal contribution of the applicant, provides data on the approval of the research results and publication.

In the first chapter "Theoretical foundations of change management in the financial security system of the enterprise" the theoretical basis of change management in the financial security system of the enterprise was specified, methodical approaches to planning and implementation of the change management process at the enterprise were considered, organizational and economic support for the management of changes in the financial security system of the enterprise was formed.

Based on a thorough understanding of the process of changing people's perception of security, the evolution of this category from the time of primitive society to modern multidisciplinary application in all spheres of social activity has been characterized. A schematic analysis of key features was carried out with clarification of the essence, target and vector characteristics, which made it possible to interpret security as a state of protection of the socio-economic system, which enables its further existence and development in accordance with changes in the external environment.

The interpretation of the economic security of the enterprise has been clarified with the justification of the dominant role of its financial component, which should, on the basis of observing the stability, balance, stability and flexibility of the enterprise as a system, ensure the effectiveness of its financial activity, protection of financial resources and achievement of financial interests in conditions of instability due to dynamic shifts in the internal and external environment of functioning.

A theoretical model has been developed, which, determining the relationship between the main characterizing conditions for ensuring the financial security of the enterprise on the basis of deepening the understanding of such concepts as "stability", "flexibility", "equilibrium", "flexibility", "volatility" and "change", forms a theoretical basis is necessary for the activity of security subjects in conditions of increased turbulence of the operating environment.

A matrix of the main types of changes in the structure of the company's activity was developed according to hierarchical levels, structural elements and business processes, and a diagram of the life cycle of the company's activity with an indication of the main types of changes that determine the intensity of operation and the possibility of development, which collectively justifies the importance of change management in order to preserve the integrity of the enterprise as a socio-economic system. Thanks to the structuring of the key elements of the interpretation of the essence of the concept of "change management", the detailing of such a process, the definition of principles and clarification of approaches and methods of implementation, a theoretical and methodological model of the implementation of change management at the enterprise has been developed.

The components of the financial security system of the enterprise are detailed, which served as the necessary basis for the development of organizational and economic support for the management of changes in the financial security system of the enterprise, which consists of previously formed and constantly updated measures in terms of quantitative and qualitative parameters measures and means for making changes to the system of financial security of the enterprise in order to improve its efficiency and ability to perform the tasks within the framework of the system of

economic security of the enterprise. In order to speed up the practical implementation of the theoretical development, a decomposition structure of organizational and economic support for managing changes in the financial security system of the enterprise was formed.

In the second section "Formation of the information basis for managing changes in the system of financial security of the enterprise" the results of the conducted trend analysis of the financial and economic activity of industrial enterprises are presented, a theoretical and methodological approach to the assessment of the management of changes in the financial security system of the enterprise was formed and an integrated assessment of the management of changes in the financial security system of the enterprise was carried out.

The shift in the external environment of the functioning of industrial enterprises was determined and characterized, taking as a basis the trends in the activities of enterprises of the food, light and engineering industries within 2010-2023, which made it possible to form the necessary information basis for managing changes in the financial security system of the enterprise. It is specified that each position of changes in the external environment has an ambiguous meaning, because next to the strengthening of the negative impact of threats, new opportunities arise at the same time, the leadership in the use of which requires appropriate planned and controlled changes in general in the company's activities, including when ensuring its financial security.

The term "management assessment" is characterized, justifying the need to understand its essence as a process of the ability to provide a vision of the effectiveness of the management team's work in terms of countering threats, ensuring stability, effectively managing assets and liabilities, as well as adapting to changes in a dynamic environment. external environment.

A theoretical-methodical approach to the assessment of change management in the financial security system of the enterprise has been developed, which, thanks to the application of the structural modeling method, determines the step-by-step sequence of the formation and implementation of this process, focusing on three key

stages, each of which is separated into appropriate blocks, which includes organizational and economic, informational and methodical support and processing of the obtained results, creating a necessary tool for quick practical implementation in the conditions of the enterprise.

A scientific-methodical approach to the evaluation of change management in the context of ensuring the financial security of the enterprise is proposed and applied in the conditions of railway engineering enterprises. A list of primary indicators was formed, which were further combined into groups, which makes it possible to calculate, using appropriate weight values, an integral indicator, the level of which, according to the developed evaluation scale, characterizes the effectiveness of change management in the course of ensuring the financial security of the enterprise. Implementation of the developed scientific and methodical approach in the conditions of 2020–2023. of enterprises allowed to come to the conclusions that the management of changes was heavily influenced by military actions, when the deterioration of the moral and psychological climate inside the enterprises due to significant losses of the workforce due to departure as refugees and labor migrants active in the labor market of salaried workers and the strengthening of the mobilization campaign caused significant resistance in the context of the implementation of any changes.

In the third chapter "Improving methodical provision of change management in the financial security system of the enterprise" the process of determining and assessing the impact of the main factors on the management of changes in the financial security system of the enterprise is detailed, a mechanism for activating change management and technology for overcoming resistance to changes in the financial security system of the enterprise is developed.

The use of the IDEF0 method made it possible to develop a first-order decomposition of the context diagram, which characterizes the procedure for identifying and evaluating the impact of the main factors that determine the course of the change management process in the company's financial security system. The list of factors that have a dominant negative influence on the course of change management was specified, which served as the necessary basis for the application of

the method of analysis of hierarchies, as a result of which a model of hierarchical influence was built as a basis for focusing attention on reducing the materiality of the influence of individual factors in order to improve performance change management. The combination of two methods (functional modeling and analysis of hierarchies) made it possible to propose a scientific and practical approach focused on clarifying the parameters of change management with further activity regarding the factors that determine the progress and possible results in the financial security system of the enterprise.

A mechanism for activating change management in the company's financial security system has been developed, which is based on an understanding of the importance of timely response to changes in the external environment and adjustment of internal processes based on "weak signals". The nature and target direction of management decisions as the driving force of the specified mechanism, which should be applied to achieve maximum effectiveness in managing changes in the financial security system of the enterprise, have been clarified.

A technology for overcoming resistance to changes in the financial security system of an enterprise has been developed, which is characterized by flexibility in the application of methods of overcoming resistance due to: grouping of security subjects, identification of reaction to changes, assessment of readiness for changes, establishment of the causes of resistance, classification of parameters of resistance and control with mandatory introduction of corrections both in the course of overcoming resistance and in general in the process of making changes to the system of financial security of the enterprise.

Key words: financial security of the enterprise, change management, security activity, organizational and economic support, evaluation of change management, technology of tactical and strategic planning, mechanism of activation of change management.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Коць Д. В. Фінансова безпека підприємства: теоретичні аспекти забезпечення. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/770/778>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.60>
2. Коць Д. В. Характеристика сутності фінансової безпеки підприємства в умовах змін. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. 155–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-27>
3. Мельник С. І., Коць Д. В. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2483>
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29>. *Особистий внесок: розроблено ромб-схему та матрицю основних типів змін у структурі діяльності підприємства. Мельник С. І.: виділено ключові характеристики поняття «зміна».*
4. Мельник С. І., Коць Д. В. Інформаційне підґрунтя забезпечення фінансової безпеки промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. 4(93) С. 76–81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-4-11>. *Особистий внесок: сформовано аналітичне підґрунтя покращення управління змінами в умовах промислових підприємств. Мельник С. І.: окреслено фактори, які мали суттєвий вплив на фінансову безпеку промислових підприємств.*
5. Дуфенюк О. М., Коць Д. В. Ключові аспекти процесу оцінювання управління змінами: вплив на фінансову безпеку підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3(31). С. 413–420. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-413-420](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-413-420). *Особистий внесок: визначено та охарактеризовано етапи оцінювання системи управління змінами в умовах промислових підприємств. Дуфенюк О. М.: окреслено практичні аспекти використання результатів оцінювання системи управління змінами.*

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Мельник С. І., Коць Д. В. Інформаційне підґрунтя удосконалення методичних засад забезпечення фінансової безпеки промислових підприємств. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матер. VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 24–26 листопада 2022 р.). Львів : Українська академія друкарства, 2022. С. 67–70. *Особистий внесок: узагальнено аналітичні дані щодо діяльності промислових підприємств у 2010–2021 рр., що дозволило обґрунтувати пріоритетність подальших розробок у сфері забезпечення фінансової безпеки підприємства. Мельник С. І.: визначено фактори, які вагомо впливають на рівень фінансової безпеки промислових підприємств.*

7. Коць Д. В. Теоретичні засади управління змінами в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи* : матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (23 березня 2023 р., м. Львів). Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. С. 66–68.

8. Коць Д. В. Теоретичні засади управління змінами на підприємстві. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції (25–27 травня 2023 р., м. Львів). Львів : Українська академія друкарства, 2023. С. 134–135.

9. Коць Д. В. Система фінансової безпеки підприємства: теоретичних базис формування. *Global Society in Formation of New Security System and World Order* : матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (27–28 липня 2023 р., м. Дніпро). Дніпро : FOR Marenichenko V.V., 2023. С. 216–218.

10. Мельник С. І., Коць Д. В. Інформаційні аспекти в забезпеченні фінансової безпеки промислових підприємств. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 23–25

листопад 2023 р.). Львів : Українська академія друкарства, 2023. С. 108–110.

Особистий внесок: простежено тенденції в зміні основних показників діяльності підприємств харчової, легкої та машинобудівної промисловості, що стало підставою для конкретизації переліку основних факторів, які впливають на рівень їх фінансової безпеки. Мельник С. І.: конкретизовано ієрархічний зв'язок у впливі ключових факторів на економічну безпеку держави та фінансову безпеку промислових підприємств.

11. Коць Д. В. Проблеми оцінювання системи управління змінами в контексті забезпечення фінансової безпеки сучасного підприємства. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку* : матеріали XLII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мілан (Італія), ВАДНД, 07 березня 2024 р.). Київ : Видавнича група «Наукові перспективи», 2024. С. 217–218.

12. Коць Д. Природа змін й управління ними: виклики перед системою забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 22–24 травня 2024 р.). Львів : Українська академія друкарства, 2024. С. 78–80.

13. Коць Д. В. Характеристика особливостей впливу фактору воєнного стану на управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку* : матеріали XLVIII Міжнародної науково-практичної конференції (7 вересня 2024 року, м. Констанца (Румунія)). Київ : Вид-во «Наукові перспективи», 2024. С. 248–249.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЕБП – економічна безпека підприємства

ФБП – фінансова безпека підприємства

СЕБП – система економічної безпеки підприємства

ОЕЗ – організаційно-економічне забезпечення

ОЕЗУЗ – організаційно-економічне забезпечення управління змінами

ПП – промислові підприємства

СЕС – соціально-економічна система

ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ.....	25
1.1. Теоретичний базис та об'єктивна необхідність управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства	25
1.2. Методичні підходи до планування й реалізації процесу управління змінами на підприємстві	41
1.3. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства	54
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	78
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПІДґРУНТЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	82
2.1. Тенденційний аналіз фінансово-економічної діяльності промислових підприємств	82
2.2. Науково-практичні аспекти оцінювання управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства	108
2.3. Інтегральне оцінювання управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства	122
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	140
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	144
3.1. Визначення й оцінювання впливу основних факторів на управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства	144
3.2. Механізм активізації управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства.....	160
3.3. Технологія подолання опору змінам у системі фінансової безпеки підприємства.....	178
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	196
ВИСНОВКИ.....	199
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	202
ДОДАТКИ.....	225

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Засади забезпечення економічної безпеки українських підприємств зазнали суттєвих змін упродовж останніх тридцяти років. Найперше відбулося усвідомлення необхідності зосередження уваги й виділення відповідного ресурсного забезпечення для створення власної системи безпеки із поступовим уточненням переліку ключових завдань, зокрема щодо відходу від існуючого раніше переконання у важливості виключно фізичного захисту на користь багатофункціональності, яка включає конкурентну розвідку й контррозвідку. Визначальним був етап, який полягав у трансформації монолітності безпекової діяльності, котра передбачала надання переваги економічній безпеці загалом на користь деталізації у розрізі основних функціональних складових, серед яких пріоритетною була і залишається фінансова безпека. Послідовно COVID-19 та воєнні дії стали підставою для чергової трансформації, що спровокована актуальністю організації віддалених робочих місць, необхідністю релокації бізнесу, ширшого застосування цифрових технологій за обмеженого фізичного контакту з контрагентами. Поточний етап діяльності українських підприємств характеризується подальшою високою динамікою, коли раніше сформований досвід безпекової діяльності стає недостатньо результативним у використанні. Нагальним є постійне осучаснення засад застосування безпекових заходів із відповідними змінами. Пріоритетність фінансової безпеки засвідчує, що такі зміни першочергово повинні стосуватися саме цієї функціональної складової, яка є як результуючою у підтриманні необхідного рівня безпеки щодо інших складових економічної безпеки, так і системопідтримувальною завдяки об'єктам безпеки, якими є фінансові ресурси, інтереси та діяльність, що визначають життєздатність кожного підприємства як соціально-економічної системи. За суттю зміни повинні виконуватися стосовно усіх складових системи фінансової безпеки підприємства і не обмежуватися разовими заходами у відповідь на зрушення у зовнішньому середовищі чи коригуванні внутрішньогосподарських процесів, а бути систематичними й такими, що

виконуються на випередження для підтримання належного рівня безпеки та створення умов для розвитку підприємства. Зазначене обумовлює актуальність формування теоретико-методичних засад управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства.

Розробці питань щодо забезпечення безпеки підприємств багато уваги приділяють вітчизняні та закордонні вчені, зокрема: О. Арєф'єва, Т. Васильців, В. Геєць, З. Герасимчук, Л. Гнилицька, В. Гобела, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, В. Засанський, О. Захаров, О. Іляш, С. Кавун, М. Камлик, Г. Козаченко, М. Копитко, О. Курилїна, О. Ляшенко, В. Мартинюк, С. Мельник, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, Г. Пастернак-Таранушенко, Н. Пойда-Носик, В. Пономаренко, Я. Пушак, І. Рєвак, Є. Рудніченко, М. Флейчук, В. Франчук, М. Швець, Л. Шємаєва, Т. Ши́ра та інші. Віддаючи належне науковій і практичній значущості праць провідних учених, слід зазначити, що у сучасній науковій літературі й практиці господарювання українських підприємств недостатньо уваги приділено питанням зміни системи фінансової безпеки підприємства. Переважає вибірково-фрагментарний підхід до зазначеної проблеми, який ускладнює її вирішення. Отже, питання розроблення теоретико-методичних засад управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства є актуальним, що обумовило вибір теми дисертації, її мету та завдання.

Наукове завдання дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні і розробці методичних підходів стосовно управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано згідно з планами наукових досліджень Львівського державного університету внутрішніх справ у межах науково-дослідної роботи «Економічна безпека соціально-економічних систем: проблеми теорії та практики» (номери державної реєстрації 0121U112498, 2021–2024 рр.; 0124U004437, 2024–2027 рр), в якій сформовано методичні засади управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства.

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

- сформулювати теоретичний базис забезпечення фінансової безпеки підприємства;
- визначити теоретичні засади управління змінами на підприємстві;
- обґрунтувати організаційно-економічне забезпечення управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства;
- розробити теоретико-методичний підхід до оцінювання управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства;
- напрацювати науково-практичний підхід до визначення й оцінювання впливу основних факторів на управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства;
- розробити механізм активізації управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства;
- розробити технологію подолання опору змінам у системі фінансової безпеки підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні, наукові та прикладні положення управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства.

Методи дослідження. В основу методології дисертаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі методи: *індукції та дедукції, порівняння і систематизації* – при дослідженні сутнісних характеристик та еволюції базових понять дисертаційної роботи; *аналізу та синтезу* – для окреслення тенденцій фінансово-господарської діяльності промислових підприємств; *непараметричні статистичні* – для визначення й оцінювання впливу основних факторів на управління змінами в системі

фінансової безпеки підприємства; *анкетування та експертного аналізу* – для створення переліку базових індикаторів, визначення їх граничних значень та вагових коефіцієнтів при оцінюванні управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства, а також характеристики готовності до змін суб'єктів безпеки та причин їх опору; *моделювання* – для розробки теоретичної моделі сутнісних умов забезпечення фінансової безпеки підприємства, моделі реалізації управління змінами на підприємстві та моделі характеристики ієрархічності впливу основних факторів на управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства; *функціонального моделювання IDEF0* – для моделювання процесу визначення й оцінки впливу основних факторів на управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства; *аналізу ієрархій* – задля упорядкування суттєвості впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства; *DFD* – для моделювання процесу активізації управління змінами на підприємства; *морфологічного аналізу* – для уточнення понятійно-категоріального апарату за проблемою; *графічний* – під час наочного подання теоретичного та методичного матеріалу; *абстрактно-логічний* – задля теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, вітчизняна і зарубіжна наукова література, статистичні дані Державної служби статистики України, звітність і первинна документація підприємств видавничо-поліграфічної галузі, результати анкетування менеджменту промислових підприємств, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні й обґрунтуванні науково-теоретичних засад та формуванні методичних і прикладних підходів до управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства. У процесі дослідження одержано такі найсуттєвіші результати:

удосконалено:

– організаційно-економічне забезпечення управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства, яке вирізняється застосуванням положень

системного підходу для конкретизації засад здійснення випереджальних та адаптаційних змін, встановлення етапності й дотримання умов досягнення необхідної результативності, що стало підставою для обґрунтування наповнення організаційної й економічної складових такого забезпечення як основи для систематичного покращення дієздатності й спроможності виконувати поставлені завдання системою фінансової безпеки підприємства;

– теоретико-методичний підхід до оцінювання управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства, відмінністю якого є розрахунок інтегрального показника на підставі значень сукупності первинних індикаторів, що відображають характер змін стосовно складових такої системи з наступним розрахунком групових значень («інформаційно-аналітичне забезпечення», «потенціал до змін», «техніка й технологія управління» та «система прийняття й реалізації управлінських рішень»), що загалом слугує аналітичним інструментом для відстеження результативності й внесення коректив у хід трансформації системи фінансової безпеки підприємства;

– науково-практичний підхід до визначення й оцінювання впливу основних факторів на управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства, який, на відміну від відомих, поєднуючи використання методів IDEF0 та аналізу ієрархій, уможливорює своєчасне отримання необхідної інформації щодо ходу виконання запланованих трансформаційних заходів, що сприяє виконанню поставлених завдань і перегляду тактичних і стратегічних орієнтирів у розвитку системи фінансової безпеки підприємства;

– механізм активізації управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства, який, на відмінну від існуючих, передбачає відстеження й розпізнавання «слабких сигналів», що дає змогу приймати цілеспрямовані рішення стосовно змін на основі запасу часу із раціональнішим використанням ресурсної основи, а відтак досягати вищої результативності й систематичного осучаснення системи фінансової безпеки підприємства;

– технологію подолання опору змінам в системі фінансової безпеки підприємства, яка відмінна цілісним баченням: альтернативних варіантів

реакції на зміни з боку різних груп суб'єктів безпеки (співробітники служби безпеки та працівники профільних лінійних підрозділів); оцінювання готовності до змін; установлення причин опору; класифікації параметрів опору; вибору і застосування відповідних методів подолання опору, що в сукупності дає змогу результативно проводити зміни.

набули подальшого розвитку:

– теоретичний базис забезпечення фінансової безпеки підприємства, який, на відміну від існуючих, установлює зв'язок між такими дефініціями, як «безпека», «економічна безпека підприємства», «фінансова безпека підприємства», «стійкість», «гнучкість», «рівновага», «стабільність» та «непостійність», що, зважаючи на критично високу динамічність умов функціонування, створює цілісне бачення необхідності та формує практичні варіанти систематичного осучаснення системи фінансової безпеки підприємства на підставі результативного управління змінами;

– теоретичні засади управління змінами на підприємстві, які вирізняються поглибленням змісту термінів «зміни» та «управління», встановленням типів та характеру змін на кожному етапі життєвого циклу підприємства, обґрунтуванням переліку принципів і розробленням моделі реалізації, що в сукупності окреслює орієнтири та обумовлює цілеспрямованість дій стосовно приведення фактичних параметрів діяльності підприємства тим зрушенням, що виникли у середовищі його функціонування.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства. Теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші результати наукових досліджень, викладені в дисертаційній роботі, безпосередньо використані такими підприємствами: ТОВ «Хінкель-Когут» (довідка про впровадження № 43 від 27.11.2024 р.), ПП «Текстиль-Контакт-Львів» (довідка про впровадження № 29/2024 від 25.11.2024 р.).

Наукові розробки та теоретичні узагальнення дисертаційної роботи впроваджені в освітній процес та наукову діяльність, зокрема:

– під час викладання навчальних дисциплін «Основи безпекознавства», «Фінансова безпека» й «Бюджетно-податкова безпека» (акт впровадження в освітній процес Львівського державного університету внутрішніх справ від 30.09.2024 р. № 49);

– для проведення подальших наукових досліджень із проблем: створення теоретичного базису управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства; формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства; інтегрального оцінювання управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства; обґрунтування науково-практичного підходу до визначення й оцінювання впливу основних факторів на управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства; розроблення технології подолання опору змінам у системі фінансової безпеки підприємства; моделювання процесу управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства (акт впровадження у наукову діяльність Львівського державного університету внутрішніх справ від 30.09.2024 р. № 17).

Особистий внесок здобувача полягає у розробці й обґрунтуванні наукових положень, висновків і рекомендацій щодо управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства.

Дисертаційна робота є самостійно виконаним дослідженням, у якому викладено нові авторські науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства. Внесок у роботах, виконаних у співавторстві, відображено у публікаціях [3–6; 10] за списком праць.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертації доповідалися та обговорювалися на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 24–26 листопада 2022 р.); міжвузівській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Соціально-

економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи» (м. Львів, 23 березня 2023 р.); X Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення» (м. Львів, 25–27 травня 2023 р.); II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Global Society in Formation of New Security System and World Order» (м. Дніпро, 27–28 липня 2023 р.); IX Всеукраїнській науково-практичній конференції «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 23–25 листопад 2023 р.); XLII Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку» (м. Мілан (Італія), 07 березня 2024 р.); X Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення» (м. Львів, 22–24 травня 2024 р.); XLVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку» (м. Констанца (Румунія), 07 вересня 2024 р.).

Публікації. Положення та висновки, сформульовані у дисертації, опубліковано у 13 наукових працях, серед яких: 5 статей у наукових фахових виданнях України категорії «Б»; 8 наукових праць у збірниках за матеріалами конференцій, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (248 найменувань на 23 сторінках) і 4 додатків, розміщених на 26 сторінках. Загальний обсяг наукової роботи становить 250 сторінок, із яких основний текст – 185 сторінок, які містять 60 рисунків і 16 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичний базис та об'єктивна необхідність управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства

Діяльність СЕС завжди відбувається під впливом різноманітної кількості як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. І річ у тому, що цей вплив не завжди є позитивним або ж нейтральним для відповідної СЕС. Особливо відчутним дестабілізуючий вплив є для таких СЕС, як підприємство. Сьогодні до такого впливу можна віднести і нестабільність національної валюти, і низку проблем на ринку, проте все це не порівняти з війною, яка з 24 лютого 2022 року перевернула уявлення про безпеку на усіх можливих рівнях. Особливої вразливості набула фінансова діяльність підприємства, яка без нових, сучасних і певною мірою інноваційних, заходів забезпечення безпеки не може підтримувати та створювати необхідні безпечні умови. Річ у тому, що проблеми у сфері фінансової діяльності призводять до деструкції усіх внутрішньогосподарських процесів на підприємстві.

Зміни неминуче стосуються усіх видів діяльності підприємства, зокрема фінансової. Ключовою була і залишається теза, що змін не слід боятися, ними потрібно управляти. Таке управління характеризується низкою унікальних особливостей, які за ініціативою суб'єктів безпеки можуть забезпечити розвиток системи ФБП навіть за умови, коли зовнішнє середовище максимально непостійне внаслідок воєнних дій.

Науково-теоретична проблема полягає в тому, що неможливо зрозуміти управління змінами, не пізнавши сутність ФБП і характер активності суб'єктів безпеки, котрі повинні уможливити її забезпечення при непостійності та систематичних зрушеннях.

Історичний розвиток феномена «безпека» розпочався із зародженням свідомості та соціалізації людини. Так, у первісному суспільстві сфера безпеки

переважно мала загальнобіологічне значення та стосувалася виключно захисту від природних і біологічних факторів. Таким чином, у первісному суспільстві безпека ототожнювалась зі станом здоров'я, самопочуттям і можливістю задоволення конче необхідних для існування потреб.

Із появою перших релігійних вірувань сфера забезпечення безпеки була частково перенесена у містичну площину. Так, більшість тогочасних релігій, відголоски яких існують і досі, мали в своєму пантеоні божество, яке відповідало за безпеку. До прикладу, в релігіях Сходу уособленням безпеки та пильності вважався дракон. У міфології Древнього Риму питання забезпечення безпеки як на побутовому рівні, так і в контексті захисту держави від військових посягань знаходились у компетенції богині Секурітати [9, с. 33].

Із часом безпека перейшла в соціальну площину, її сфера практичного застосування вже не обмежувалася фізичним здоров'ям однієї особи, а охоплювала захист громади, поселення та держави, в якій ця особа проживала.

З розвитком цивілізації та державного ладу правителі й наближені до них особи усвідомили, що питання забезпечення безпеки є ключовим для нормальної життєдіяльності країни, її розвитку та процвітання. З огляду на це, норми безпечного життя, які стосувались як побуту та санітарних норм, правил торгівлі, харчування та виробництва, так і військової безпеки всієї країни, почали набувати обрисів звичаєвого права, вербальних норм, а потім і законів. Промовистим прикладом такого явища є знайдені під час археологічних досліджень і розкопок зводи законів царя Хамураппі, Соломона та Ману [109, с. 155].

У період Античності поняття «безпека» набуло глибокого політично-філософського змісту. Так, першими філософами, які детально дослідити цей феномен, стали Платон та Аристотель. До прикладу, в своїх працях «Політик», «Держава» та «Закони» Платон обґрунтував обов'язкові умову «ідеального» суспільства і держави, при цьому ключовою засадою стало забезпечення державою такого рівня зовнішньої безпеки, який би давав можливість кожному громадянину безперешкодно задовольняти усі особисті потреби. Водночас

Платон підкреслював важливість формування безпечних умов і розподілу праці для всіх верств суспільства, а гарантією особистої безпеки громадянина вважав лише норми та закони [143, с. 249]. Схожої думки дотримувався Аристотель, який вбачав гарантією забезпечення безпеки громадянина мудрість правителя та «правильний» державний устрій [207, с. 177].

У часи Середньовіччя сфера безпеки ще більше перемістилась у релігійну площину. Розглядаючи феномен та еволюцію поняття «безпека» на теренах Європейського континенту, можна зауважити, що значний вплив церкви зумовив трансформацію філософської думку щодо процесу забезпечення безпеки. Так, на думку тогочасних філософів і теологів, забезпечення безпеки повною мірою лише мирськими заходами та механізмами фактично неможливе, з огляду на це, завданням людини є присвячення значної частини свого життя та часу служінню церкви, а держава повинна ухвалювати всі рішення згідно з церковними нормами та канонами [65, с. 63]. На противагу такому різкому вектору в дотриманні церковних канонів, у часи Відродження спостерігалось значне ослаблення впливу церкви на наукові кола, що зумовило формування гуманізації розуміння сутності поняття «безпека» та її складових [158, с. 302].

У часи Просвітництва гуманізм у теорії безпеки ще більше актуалізувався. Так, на думку Дж. Локка, свобода та безпека громадянина, дотримання його особистих прав є головним завданням держави, а економічні, політичні та інші інтереси опиняються на другому місці. В цей же період під впливом першої промислової революції теорія безпеки значно збагатилась через розмежування безпеки приватної власності та безпеки підприємницької діяльності. Активна розбудова нових заводів, фабрик і підприємств змусила науковців звернути увагу не лише на парадигми безпеки громадянина, але і на безпеку підприємця та його власності. Одним із таких учених був Г. Гегель, який в своїх соціально-політичних трактатах обґрунтовував важливість приватної власності, забезпечення безпеки та ролі держави [53, с. 42].

У XX столітті теорія безпеки розвинулась за допомогою таких суміжних наук, як соціологія, політологія, міжнародна політика, економіка. Такий період

ознаменувався маніфестацією світових війн, епідемій та рецесій. Це зумовило чітке усвідомлення як політичною, так і науковою елітою того, що саме безпека є ключовим елементом виживання країни. З огляду на це, в системі державного устрою кожної країни з'явилися інституції забезпечення безпеки, а з ними відбулося розроблення необхідних норм і законів. Так, світові війни зумовили формування численних міжнародних організацій та внутрішньодержавних структур, які були покликані забезпечити військову безпеку та мирне співіснування країни в межах політичного, соціального й економічного світового середовища. Водночас рецесії та економічні кризи значною мірою стимулювали плеяду відомих науковців до формування теоретичних норм забезпечення економічної безпеки як на рівні держави, так і стосовно окремого підприємства [76, с. 489].

Сучасна теорія безпеки ґрунтується на процесах глобалізації, цифровізації та демократії суспільства. З огляду на значний рівень розвитку людського суспільства, сфера безпеки має розгалужений характер і збагатилась новими ієрархічними рівнями та видами. Міжнародний рівень забезпечення безпеки став домінуючим з огляду на значний рівень глобалізації в світі. Що стосується ролі держави в питанні забезпечення безпеки на всіх рівнях, то весь її вплив регламентується принципами рівності, демократії, гуманізму та прозорості.

На рис. 1.1 зображена схема еволюції феномена безпеки в світовій історії, сформована нами задля наочності цього складного та комплексного процесу.

Отож, феномен безпеки здолав складний та довгий шлях розвитку. За цей час його сутність і складові змінювались та доповнювались, набуваючи нових значень і характеристик. Наразі, з огляду на значне поширення, це поняття використовується у всіх сферах життєдіяльності суспільства та людини. Зважаючи на це, в науковій літературі можна знайти значну кількість відмінних тлумачень. Для кращого розуміння його ключових характеризуючих ознак нами проведено схематичний аналіз цього поняття (табл. 1.1).

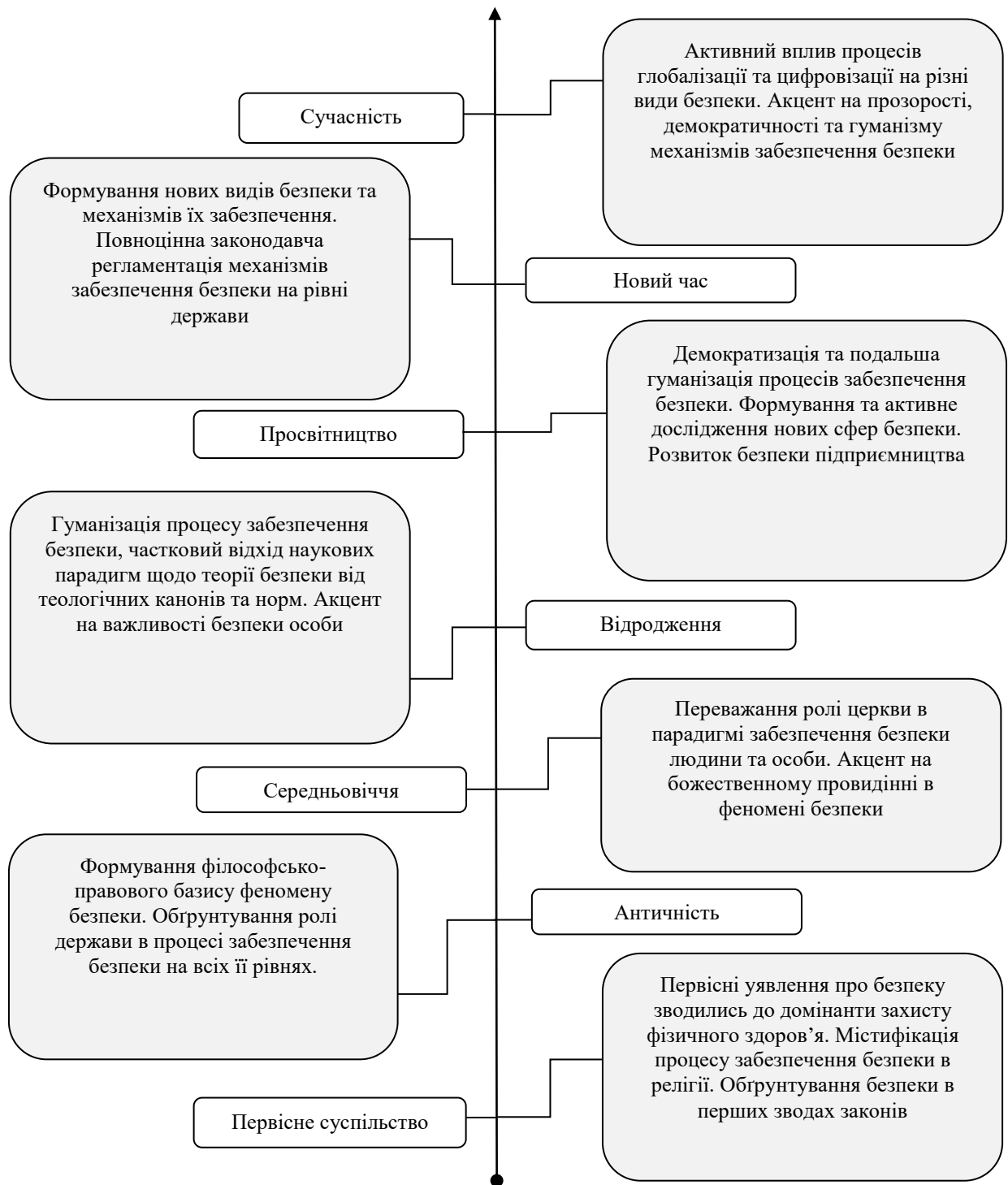


Рис. 1.1. Схема еволюції феномена безпеки в світовій історії, *сформовано автором*

Так, на думку А. Камінського, поняття «безпека» слід трактувати як «...певний стан захищеності ключових інтересів людини, суспільства та країни від внутрішніх та зовнішніх загроз» [69, с. 30].

Таблиця 1.1

**Схематичний аналіз ключових характеризуючих ознак поняття «безпека»,
сформовано автором**

Сутнісна характеристика	Цільова характеристика	Векторна характеристика
Стан захищеності [69; 133; 11] Стан об'єкта [112; 198; 34; 80] Якісна характеристика об'єкта [127; 35] Умови існування системи [60] Властивість об'єкта [108] Діяльність людей, суспільства та держави [192]	Збереження цінностей системи [246; 60] Захист інтересів суб'єкта [69; 133; 166] Захист суб'єкта [11; 80; 108] Забезпечити здатність до виживання об'єкта [198; 127; 35] Забезпечити стабільність розвитку та функціонування [34; 192]	Внутрішні та зовнішні загрози та негативні фактори для системи [246; 69; 133; 11; 198; 60; 204; 80; 192] Внутрішні та зовнішні енергетичні та інформаційні потоки [112] Суперечності функціонування та розвитку [34] Небезпечні ситуації [108]

Свою чергою, О. Головченко визначає цей термін як «...стан, який характеризується рівнем стабільності та збалансованості відмінних факторів в питанні розвитку людини чи будь-якої системи в її середовищі існування, що можуть призвести до настання негативних умов та зниження якості існування й розвитку» [34, с. 44]. Дещо іншої думки дотримується В. Щербина, у трактуванні якої сьогоденну сутність феномена безпеки слід визначати як «...комплексне поняття, основними складовими якого є механізми інформаційно-аналітичного аналізу та нагляду, заходи превенції існуючих та можливих загроз, а також система нейтралізації негативних факторів та нівелювання впливу можливих наслідків» [204, с. 221]. Проте, на нашу думку, такий підхід не відповідає сьогоденним умовам господарювання. Саме тому ми вважаємо, що під безпекою слід розуміти такий стан захищеності СЕС, який уможливорює її подальше існування та розвиток відповідно до змін зовнішнього середовища.

Сукупність знань про безпеку сьогодні (Додаток А, табл. А.1) є більше ніж достатнім, і ті знання охоплюють також порівневий фундамент її забезпечення. Неможливо в цілому одразу забезпечити високий рівень безпеки усіх систем.

Усе це відбувається за рівнями, які взаємопов'язані. Як зазначають В. Андрійчук і Л. Бауер [2, с. 3], таких рівнів може бути три: держава, регіон (галузь) і суб'єкт господарської діяльності. До такого переліку Г. Козаченко [81, с. 17] додає безпеку людини, тим самим розширюючи його. Проте, на нашу думку, і такі доповнення не є достатніми та не розкривають усього рівневого потенціалу, який стосується безпеки як окремої наукової категорії.

В цілому рівневість забезпечення безпеки можна представити у вигляді узагальнювальної, за результатами дослідження, схеми (рис. 1.2).

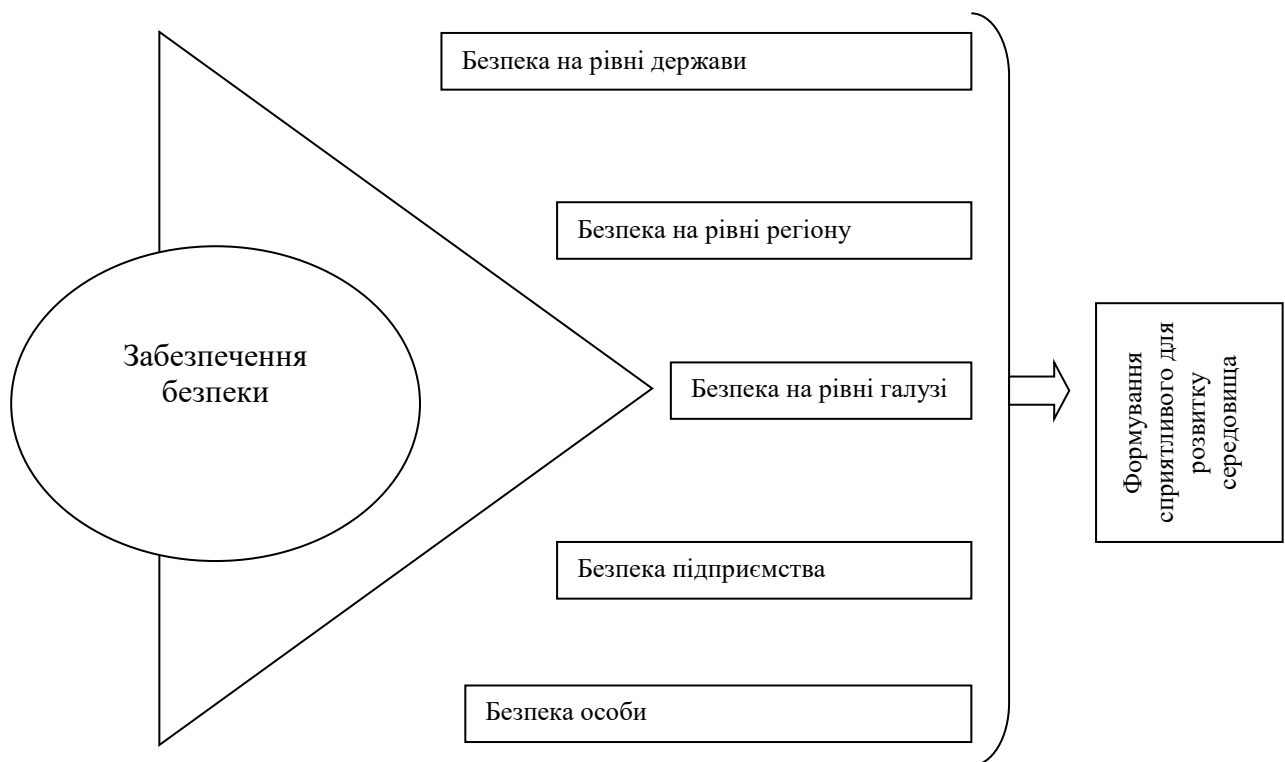


Рис. 1.2. Схема рівневості забезпечення безпеки, сформовано автором

Саме на рівні окремо взятого підприємства буде сконцентровано нашу увагу, згідно з обраною проблематикою дисертаційної роботи. Практично будь-який вид безпеки, зокрема фінансова, є частиною загальної системи забезпечення ЕБП. У такому випадку слід дослідити її сутність першою.

Поняття «ЕБП» активно досліджується багатьма вченими. Основні підходи щодо його трактування представлені у табл. 1.2.

Основні підходи до трактування поняття «ЕБП», сформовано автором

Автор	Визначення
М. Камлик	«...стан підприємства, що визначається рівнем стабільності економічного та фінансового розвитку, а також дієвістю системи елімінації та протидії негативним факторам впливу на всіх стадіях діяльності підприємства» [70, с. 9]
В. Мікловда, М. Пітюлич, Н. Гапак	«...стан ключових ресурсів і функціональних можливостей підприємства, за якого відбувається найбільш ефективне їх використання та перетворення, з метою забезпечення стабільного науково-технічного та соціального розвитку підприємства, а також формування системи протидії основним загрозам та викликам» [30, с. 64]
Л. Донець, Н. Ващенко	«...стан підприємства, за якого воно у найбільш ефективний спосіб використовує власні ресурси, а також запобігає реалізації процесів превенції, елімінації та уникнення всіх можливих загроз, небезпек та інших непередбачуваних умов, що в кінцевому результаті призводить до реалізації поставлених цілей в умовах конкурентного ринку» [51, с. 19]
Д. Пілова	«...здатність підприємства чинити опір різного виду загрозам, які ідуть від макро-та мікросередовищ, з метою реалізації його мети діяльності» [142, с. 265]
З. Живко	«...стан підприємства, за якого воно здатне повною мірою забезпечити власний економічний розвиток та стабільність функціонування, а також його можливість оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, а також негативний вплив дестабілізуючих факторів» [58, с. 31]
С. Ніколаук, Д. Никифорчук	«...такий стан організаційно-правових й виробничих відносин, матеріальний та інтелектуальних надбань підприємства, які в своїй сукупності гарантують стабільність його функціонування, успішність у фінансово-комерційному аспекті, а також стимулюють реалізацію науково-технічного та соціального розвитку» [130, с. 15]
Т. Васильців	«...захищеність діяльності підприємства від негативного впливу зовнішнього середовища, а також здатність підприємства оперативно нівелювати та елімінувати загрози, а, за неможливості останнього, пристосуватись до них таким чином, що це не вплине негативно на його загальноопераційну діяльність» [22, с. 74]
О. Новікова, Р. Покотиленко	«...стан захищеності найбільш важливих економічних інтересів підприємства від негативного впливу загроз його безпечному існуванню» [131, с. 33]
О. Бондаренко	«...стан, з якого реалізується ефективне функціонування підприємства через аналіз, забезпечення та протекцію ключових складових функціональної сфери підприємства, а також як можливість протистояти впливу зовнішніх та внутрішніх загроз» [19, с. 158]

Відповідно до процитованих визначень, можна надати такі уточнювальні коментарі. Так, у позиції М. Камлика домінує активний підхід, що передбачає захист інтересів та ресурсів підприємства на усіх етапах життєвого циклу, тобто акцентується саме на захисті із одночасною відсутністю моменту пошуку варіантів для розвитку. Орієнтація на протидію загрозам є ключовою і в публікації Л. Донець й Н. Ващенко, коли йдеться, що такі заходи повинні

першочергово передбачати збереження й ефективне використання ресурсів задля досягнення встановлених цілей, в більшості пов'язаних із підвищенням продуктивності праці. Заслужовує на увагу й позиція Т. Васильціва, в межах якої розглядається необхідність адаптації до тих зрушень, що виникають як у самій системі, так і в середовищі досягнення бізнес-інтересів. Така думка дотична до виконуваного в межах дисертаційного дослідження наукового завдання та буде нами врахована.

Підсумовуючи проведений теоретичний аналіз, вважаємо, що під ЕБП слід розуміти стан захищеності й збереження СЕС з уможливленням її розвитку в умовах динамічного виникнення й впливу внутрішніх і зовнішніх викликів, ризиків і загроз, а також появи нових можливостей.

Як зрозуміло з проведеного узагальнення (табл. 1.3), ключове місце серед складових ЕБП посідає саме ФБП.

Узагальнюючи проведений аналіз (табл. 1.3), можемо вирізнити одну з найбільш поширених позицій щодо складових ЕБ, яка передбачає виокремлення таких елементів, як фінансова, кадрова, інформаційна, технологічна, правова, інтелектуальна, силова. Саме фінансова складова, на нашу думку, посідає ключове місце серед інших унаслідок своїх важливих властивостей, що будуть розкриті далі.

Розглядаючи поняття «ФБП», А. Єпіфанов визначає її як «...здатність підприємства провадити власну господарську діяльність в контексті реалізації його фінансових інтересів, а також у найбільш ефективний спосіб використовувати моніторингові, інструментальні та діагностичні заходи фінансового характеру задля раціонального застосування наявних фінансових

ресурсів, підтримання їх сталого рівня та нейтралізації фінансових ризиків» [56, с. 28]. М. Єрмошенко, К. Горячова та А. Ашуєв трактують це поняття як «...важливу складову СЕБП, що базується на принципах ефективності, незалежності та конкурентоспроможності, діяльність якої характеризується набором критеріїв та показників фінансового стану

Таблиця 1.3

Основні наукові погляди щодо структури ЕБП, сформовано автором

Складові	Фінансова	Правова	Управлінська	Ринкова	Силова	Маркетингова	Кадрова	Технологічна	Майнова	Інтелектуальна	Екологічна	Інформаційна	Ресурсна	Законодавчо- правова	Інтерфейсна	Виробнича
О. Хринюк, М. Корчовна [191]	+	+					+	+			+	+			+	
Г. Козаченко, В. Пономарьєв, О. Ляшенко [82, с. 51]	+		+			+			+		+			+		+
Л. Шемаєва [197, с. 20]	+	+			+		+	+		+						+
С. Покропивний [54, с. 114]	+		+					+				+		+	+	
Л. Гнилицька [33, с. 15]	+	+			+		+	+		+	+	+				+
С. Ілляшенко, А. Колодка [63, с. 436]	+			+				+		+	+	+		+	+	
М. Копитко [85, с. 36]	+			+			+	+	+		+	+			+	+
О. Ареф'єва, Т. Кузенко [6, с. 99]	+						+	+		+	+	+	+	+		
С. Кавун [67, с. 19]	+				+		+	+	+		+	+			+	
Є. Діденко [47, с. 774]	+		+			+		+		+	+	+		+	+	

підприємства в контексті оптимальності та раціональності використання фінансових ресурсів, рівня ліквідності активів та інших» [57, с. 47]. О. Сусіденко визначає сутність поняття «ФБП» як цілеспрямований та багаторівневий процес [173, с. 87], зазначаючи, що в його структуру входять методи, ресурси та механізми забезпечення захищеності фінансових інтересів підприємства від негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. Проте, слід зазначити, що в сучасних умовах, коли зміни та нестійкість стали притаманні для більшості СЕС, поняття «ФБП» слід розглядати з урахуванням широкого спектру факторів. Відтак, на нашу думку, ФБП слід трактувати як складову ЕБП, яка повинна, на основі дотримання стабільності, рівноваги, стійкості та гнучкості, забезпечити ефективність фінансової діяльності підприємства, захист фінансових ресурсів та досягнення фінансових інтересів в умовах нестійкості через динамічну зміну основних параметрів безпекової діяльності.

За результатами дослідження основних наукових поглядів щодо сутності поняття «ФБП» (Додаток А, табл. А.2) виділено основні характеризуючі умови, які розкривають сутність цього поняття в більшості сучасних наукових джерелах. Фактично нами здійснено зріз із подальшим узагальненням й уточненням параметрів забезпечення ФБП, які є найбільш актуальними для українських підприємств у поточних умовах ведення бізнесу. Важливо підкреслити, що зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищах провокують стан нестійкості системи, тобто її збурення, коли ФБП покликана як пригальмувати такі процеси, так і забезпечити їх протікання, якщо результат дозволить перейти підприємству на наступний рівень розвитку. Зазначене проявляється в сутності виділених характеризуючих умов для системи, які повинні бути забезпечені ФБП, тобто «рівновагою», «стійкістю», «стабільністю» та «гнучкістю» (рис. 1.3).

Розглянемо сутність рівноваги в контексті фінансової діяльності підприємства. Так, на думку М. Білик, рівновага в фінансовій діяльності підприємства – це «...відповідність обсягів формування та споживання

фінансових ресурсів» [15, с. 228]. Подібної думки дотримується і А. Поддєрьогін, зазначаючи, що рівновага – це «...балансування в потребах та можливостях підприємства щодо формування його фінансових ресурсах» [144 с. 182]. Такий акцент на ресурсному забезпеченні є доречним, проте не розкриває усіх змістових можливостей такого поняття. Трохи іншою є думка Т. Гудзь, котра визначає рівновагу як «...збалансованість грошових потоків підприємства в кожний момент діяльності» [40, с. 85].

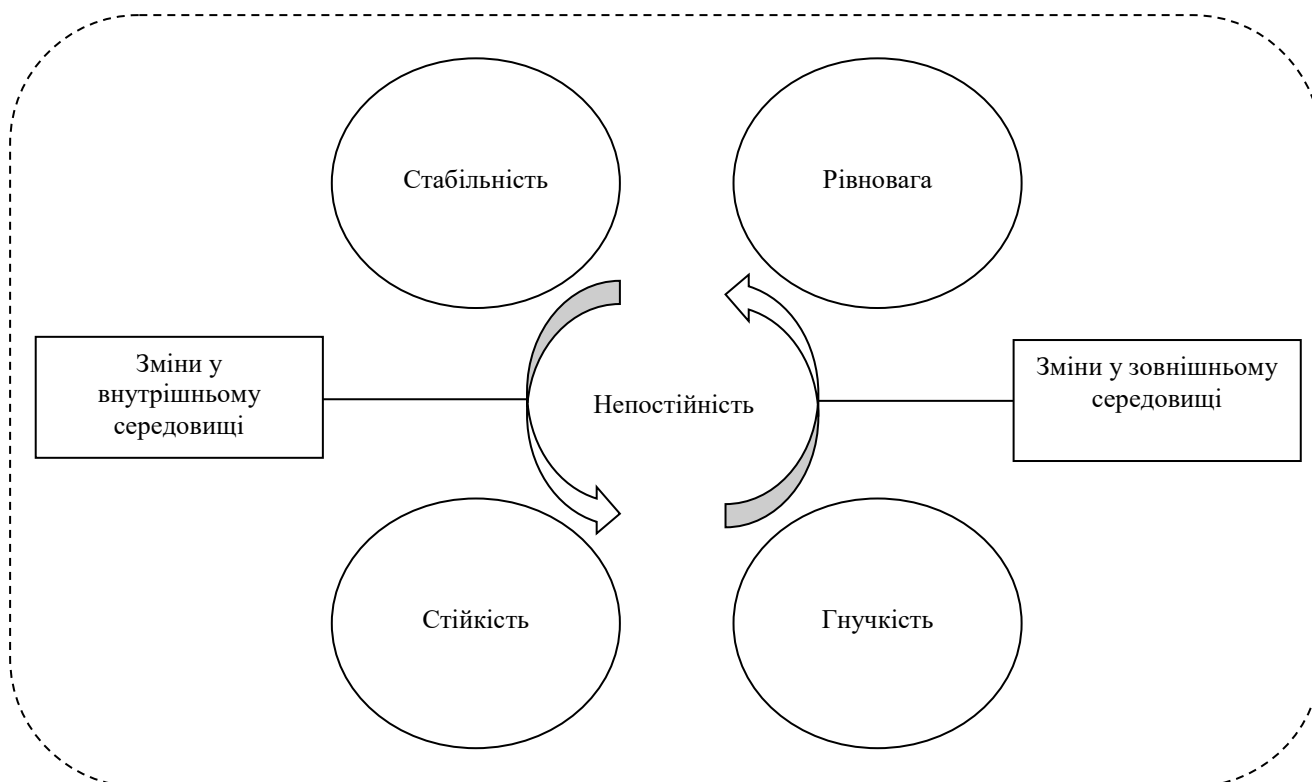


Рис. 1.3. Основні характеризуючі умови, які розкривають сутність поняття ФБП, сформовано автором

Підприємство – це динамічна відкрита СЕС, яка під впливом зрушень зовнішнього і внутрішнього середовища не може постійно перебувати в стані спокою, тобто рівновага виникає лише на дуже короткий момент часу. Саме тому, на нашу думку, в контексті забезпечення ФБП доцільно говорити про рівновагу як параметр системи, що характеризує її спроможність повернутися до попереднього стану, або іншого, який визначається відповідністю наявності та потреби у фінансових ресурсах, узгодженням фінансових інтересів,

збалансованістю фінансової діяльності. В цьому визначенні підкреслюється, що завданням фінансової безпеки є підтримання рівноваги, яка уможливорює нормальний перебіг фінансової діяльності та досягнення поставлених цілей, але у випадку суттєвих змін, незалежно від сфери виникнення, актуальним є пошук нового рівноважного стану.

В. Пантелєєв розглядає стійкість у розрізі відображення стійкого перевищення доходів над витратами [137, с. 39]. І з стабільністю стійкість ототожнює О. Крухмаль [98, с. 76]. Проте, на нашу думку, це є більше дискусійним твердженням, оскільки стійкість і стабільність мають суттєві відмінності, особливо в контексті забезпечення ФБП. На нашу думку, стійкість у ракурсі забезпечення ФБП – це здатність протистояти будь-яким змінам у зовнішньому і внутрішньому середовищі задля підтримання цілісності підприємства як СЕС.

На думку Д. Гервіна, гнучкість є «...концепцією, яка має певний визначений рівень (міру) для здатності адаптуватися до змін середовища» [218, с. 395]. На нашу думку, влучним було врахування змін у трактуванні цього поняття, проте між гнучкістю та адаптацією є певна відмінність. Р. Біч та А. Мухлеман розглядають гнучкість як механізм, що спроможний боротися з нестабільністю внутрішнього і зовнішнього середовища [209, с. 42].

Зміни привносять у життєдіяльність будь-якої системи щось нове, відсутність реагування призводить до відсутності гнучкості такої системи. Це актуально і стосовно ФБП. У більшості трактувань цей аспект ігнорується, що, вважаємо, є хибним. Під гнучкістю стосовно забезпечення ФБП слід розуміти здатність адекватно реагувати на вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, зберігаючи підконтрольність змін у функціонуванні СЕС.

На думку М. Фута [216, с. 71], стабільність у фінансовій діяльності підприємства виражається його грошовою спроможністю розраховуватися за усіма зобов'язаннями. Цікавою є думка Т. Падоа-Скьоппа [236, с. 19] про те, що стабільність – це коли фінансова система підприємства спроможна протидіяти шокам та змінам. На нашу думку, така позиція є дискусійною, оскільки змінам

не слід завжди протидіяти, ними слід управляти. На нашу думку, стабільність у контексті ФБП слід розглядати як спроможність підтримувати параметри фінансової діяльності, які забезпечують досягнення фінансових інтересів.

Сутність розглянутих понять, що окреслюють сферу забезпечення ФБП, визначає факт непостійності у функціонуванні кожного підприємства, що є результатом змін у його зовнішньому та внутрішньому середовищі. Наразі існує значна кількість трактувань поняття «зміни». Скажімо, в сучасній економічній літературі поняття «зміна» визначається як «...формування у суб'єкта господарювання нових моделей та парадигм діяльності» [38, с. 249]. Попри те, М. Бєседін і В. Нагаєв визначають це поняття через «...перетворення, що викликані впливом нестабільних умов і факторів діяльності організації в певному часовому проміжку, зокрема таких, як виробничі, ринкові, географічні, внутрішні та суспільно-політичні фактори та умови» [14, с. 268]. В своєму найбільш загальному значенні поняття «зміни» розглядають Е. Кемерон та М. Грін, які визначають його як «...процес руху від точки існуючого стану системи до бажаного стану, проходячи при цьому певний набір перехідних станів» [213, с. 85].

Розглядаючи поняття «зміни» в контексті діяльності підприємства, його визначення надає В. Діденко. Так, на думку автора, його слід подавати як нововведення, котрі «...можуть відбуватись у наступних сферах діяльності підприємства: визначення та оцінка цілей підприємства; структура підприємства та система розподілу повноважень усередині нього; перебудова та реорганізація виробничих потужностей й технологій виробництва; трансформації в кадровій політиці підприємства» [47, с. 64].

Більшість наукових поглядів щодо сутності поняття «зміна» практично не дотичні до забезпечення тієї чи іншої складової ЕБП. Таким чином, на нашу думку, поняття «зміни» в системі забезпечення ФБП слід розуміти як процес, який призводить до динамічного за характером трансформування певних структурних елементів, що потребує підконтрольності протікання задля

уникнення негативних наслідків і більш повного використання нових можливостей для розвитку.

Виникнення змін спричиняє непостійність у системі, що є також предметом дослідження. З точки зору гуманітарних наук, поняття «непостійність» слід трактувати як унікальну здатність соціальної системи під впливом тих чи інших факторів набувати нових ознак, відмінних від його постійного стану [224, с. 699]. Попри те, Т. Чернявська пояснює поняття «непостійність» як «...певний стан, за якого система періодично чи стохастично змінює власні функціональні чи структурні властивості, ставлення, погляди та тенденції розвитку» [195, с. 157].

І. Ілляш [221, с. 22] зосереджується на вивченні функціональної і структурної характеристики системи, зазначаючи, що через непостійність виникають якісні та кількісні зміни стану та ключових сутнісних ознак підприємства. Відтак непостійність із точки зору забезпечення ФБП – це перехід з одного рівноважного стану до іншого, що супроводжується зміною фінансової діяльності, фінансових ресурсів і фінансових інтересів. Причиною непостійності є зрушення, які не можуть залишатися без уваги, тобто потребують управління через зміни задля недопущення руйнування системи та переходу до іншого бажаного стану.

Окреслені нами уточнення сутності базових умов забезпечення ФБП узагальнені графічно на рис. 1.4. Вважаємо за доцільне підкреслити, що зрушення у зовнішньому та внутрішньому середовищі провокують завжди існуючу непостійність у стані підприємства як системи.

Відтак актуальним є управління змінами з метою недопущення перебігу таких процесів, що можуть зруйнувати систему, водночас створюючи умови для набуття нею нових якостей, які забезпечують подальше існування та розвиток.

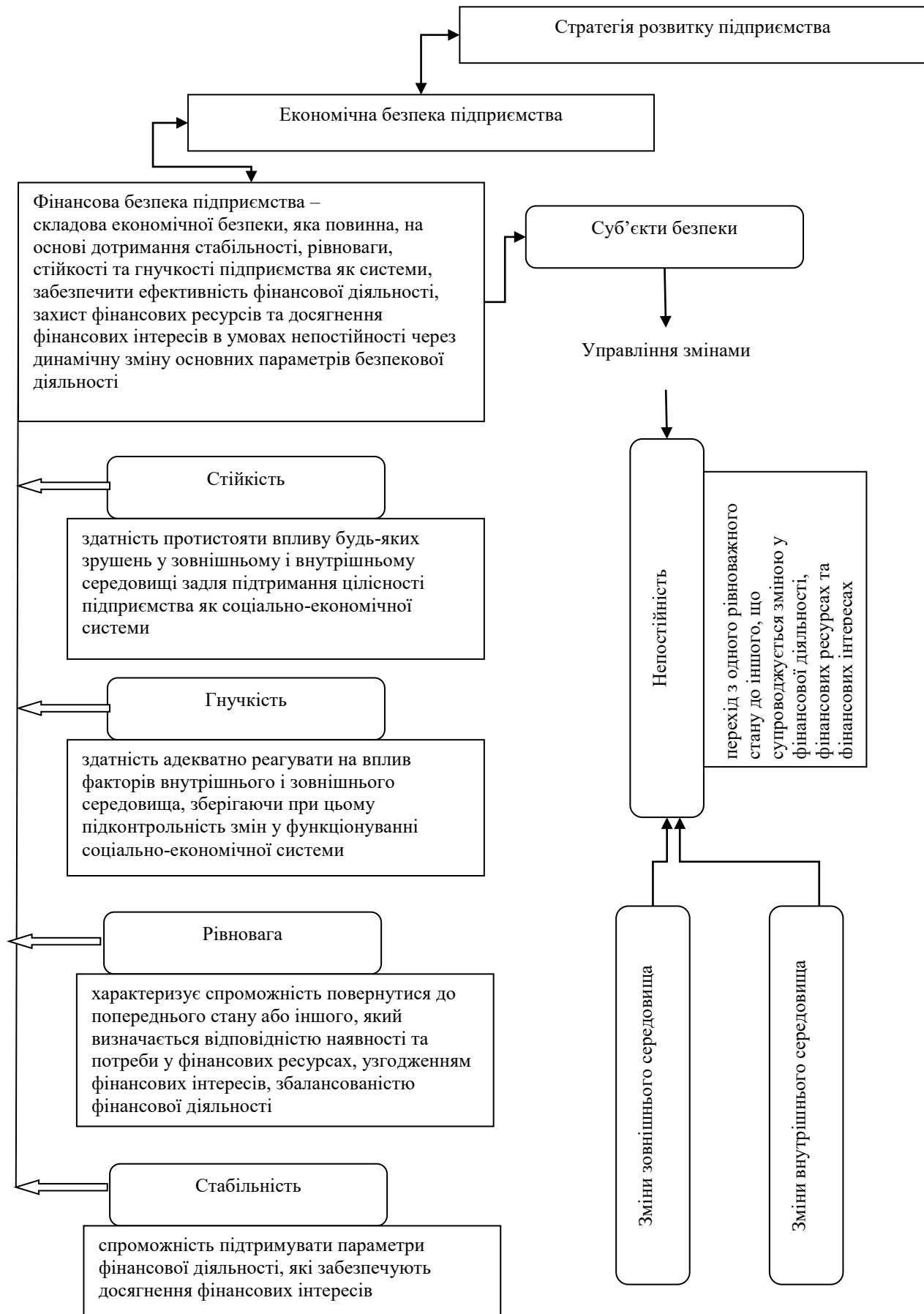


Рис. 1.4. Теоретична модель сутнісних умов забезпечення ФБП, сформовано автором

Отож, сформувавши теоретичний базис, можемо дійти до висновку, що ФБП має складний категоріальний апарат, який охоплює широкий перелік понять та елементів. Поглиблення трактування суті кожного поняття дає змогу цілісно сприйняти процес забезпечення ФБП, у межах якого непостійність є результатом впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що вимагає застосування заходів з метою підтримки стабільності, стійкості й рівноваги системи та гнучкості в питаннях зміни такої для відповідності новим умовам функціонування. Завжди існуюча непостійність вимагає уваги суб'єктів безпеки в питаннях управління змінами для збереження цілісності системи та використання можливостей її удосконалення. Подальші дослідження будуть спрямовані на ретельне вивчення основних теоретичних аспектів та особливостей управління змінами на підприємстві.

1.2. Методичні підходи до планування й реалізації процесу управління змінами на підприємстві

Серед значної кількості наукових праць [176–176; 183] представлено результати активного дослідження ключових аспектів проблематики управління змінами на підприємстві, проте жодна з них не враховує специфіку повномасштабної війни та ті нові зрушення, що виникли упродовж кількох останніх років. Водночас фактична більшість дослідників [181; 189; 195] вважає, що ефективне впровадження тих чи інших змін у діяльність такої СЕС, як підприємство, повинно спричинити покращення безпеки, рівноваги та ефективності. Із таким тезисом погоджуємося і вважаємо, що висока результативність змін значною мірою залежна від їх сутності, а також ефективного управління та впровадження.

Розглядаючи особливості процесу управління змінами на підприємстві, важливим є дослідити складові цього складного та комплексного поняття.

Поняття «зміни» активно використовуються в різних наукових галузях і сферах життєдіяльності людини (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Особливості трактування поняття «зміни» в різних наукових галузях і сферах життєдіяльності, сформовано автором

Сфера використання	Трактування
Політологія	«...процес формування нових структурних та функціональних елементів у системі політичних явищ, які направлені на зміну та оновлення існуючої соціально-політичної організації» [36, с. 31]
Економіка	«...локальні чи генералізовані процеси трансформації організаційної структури економічної системи, які зумовлюють формування в останньої якісно нових особливостей функціонування» [44, с. 50]
Менеджмент	«...перетворення, які зумовлені трансформаційними процесами в організації, зокрема зміною виробничих, географічних, економічних особливостей, а також суспільно-політичних умов діяльності» [14, с. 94]
Екологія	«...коригування існуючих екологічних та соціальних планів розвитку з метою збереження існуючих параметрів довкілля» [3, с. 37]
Фізика	«...трансформації, за яких відбувається зміни маси речовини, її властивостей, при збереженні базової природи речовини та її хімічних зв'язків» [185, с. 11]
Соціологія	«...сукупність зрушень, які реалізуються в окремому суспільстві, його організаційній структурі, соціальних групах, інституціях, та полягає у зміні характеру взаємодії останніх з будь-якими структурними компонентами суспільного життя» [148, с. 27]

У підсумку розгляду відмінних позицій у межах різних наукових напрямків можемо узагальнити та виокремити низку характеристик щодо сутності поняття «зміни» в науці (рис. 1.5).

На нашу думку, сутність поняття «зміни» слід розглядати як процес, який ініціюється динамічністю зовнішнього середовища та перебігом внутрішніх перетворень, результати яких суттєво впливають на стан і подальше функціонування системи. У попередньому підрозділі нами наголошувалося, що такі зміни можуть мати відмінні наслідки і лише у випадку збереження підконтрольності із можливістю впливу на їх перебіг існує ймовірність збереження системи та створення умов для її розвитку через набуття якостей, які відповідають новим умовам функціонування.

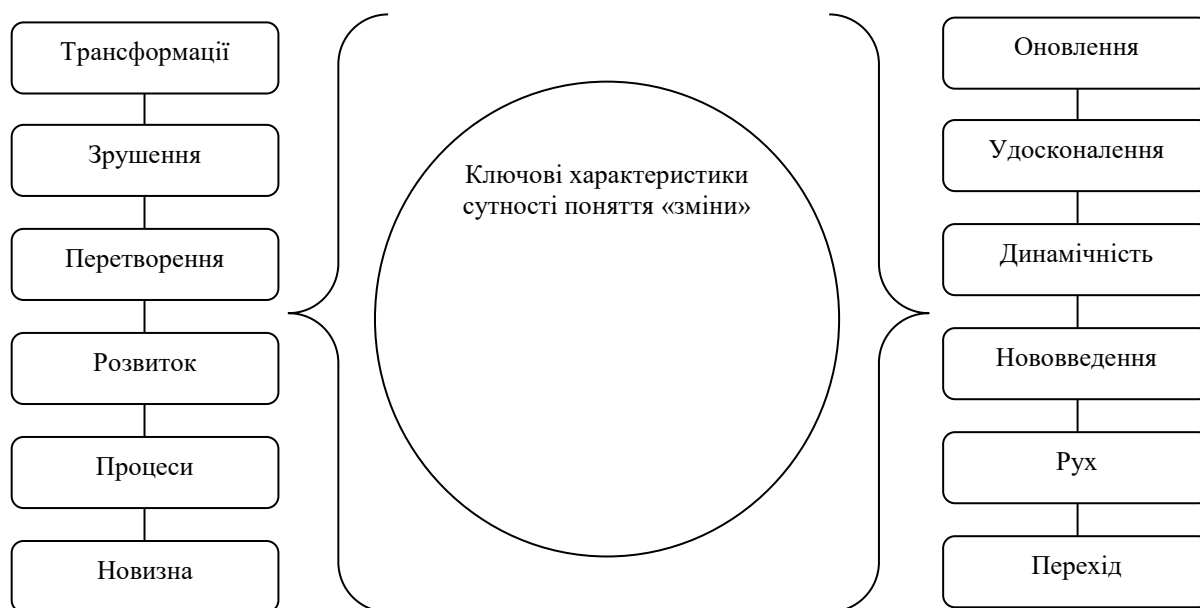


Рис. 1.5. Узагальнюючі характеристики поняття «зміни», *сформовано автором*

Щодо поняття «зміни на підприємстві», то слід зазначити, що ця дефініція більше трактується з огляду на врахування специфіки діяльності цього виду СЕС. До прикладу, П. Друкер [215, с. 10] під змінами на підприємстві розуміє нову можливість для підвищення ефективності діяльності. Ю. Ус [181, с. 79] вважає, що зміни на підприємстві – це темп, який диктує діяльність на ринку задля утримання стійких позицій. Проте, на нашу думку, такі трактування не розкривають повного потенціалу, який містить це поняття в рамках діяльності підприємства.

За результатами проведеного дослідження і визначених аспектів змін на підприємстві ми запропонували власне трактування, подане у вигляді ромбасхеми (рис. 1.6).

Відтак, вважаємо, що під змінами на підприємстві, з огляду на пріоритетність безпекового аспекту, слід розуміти процес, який, будучи результатом впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, змінює характер існування такої системи через непостійність, що супроводжується зростанням небезпеки, а відтак потребує управління задля збереження цілісності,

продовження функціонування та ефективного використання нових можливостей.



Рис. 1.6. Ромб-схема ключових аспектів змін на підприємстві, *сформовано автором*

Потрібно уточнити, що в нашому розумінні йдеться не лише про вплив факторів, які можуть спричинити безпосередні втрати в тактичному чи стратегічному вимірі для підприємства, але й ті, що визначають нові можливості, зокрема у вигляді виходу на ринок з інноваційною продукцією чи отримання замовлення від нового контрагента. Без управління необхідними змінами для використання таких можливостей існує висока ймовірність невиконання зобов'язань, а відповідно – репутаційних і фінансових втрат.

Д. Бодді та Р. Рейтон [17, с. 9] зазначали, що зміни проявляються, де тільки це можливо, – від технологій виробництва і закінчуючи фінансами. Ми частково погоджуємося з таким тезисом і, узагальнюючи проведений аналіз [17, с. 9; 203, с. 122; 171, с. 21], розробили матрицю основних типів змін у структурі діяльності підприємства (табл. 1.5).

Класифікація змін на підприємстві має велику варіацію серед науковців. Деякі [116, с. 202; 41, с. 54] з них виділяють мега-, макро-, мезо- та нанорівні, коли кожен рівень відрізняється об'єктом і масштабом впливу. Звичайно,

такий поділ наявний, оскільки не усі зміни можна побачити неозброєним оком або їх вплив настільки великий, що змінюється сама стратегія розвитку.

Таблиця 1.5

Матриця основних типів змін у структурі діяльності підприємства,
сформовано та доповнено автором на основі [17, с. 9; 203; 171, с. 21]

Структурні елементи підприємства	
Інформаційне забезпечення	в інформаційних технологіях
	у захисті інформації
	в аналізі даних
Бізнес-елементи	в оптимізації бізнесу
	у стандартизації бізнес-процесів
Стратегія підприємства	оперативних заходів
	тактичних заходів
	завдань і цілей підприємства
Корпоративний рівень	корпоративної культури
	корпоративних прав
Система виробництва	в інноваціях
	у технологічних процесах
	в обсягах виробництва
Персонал і відділи підприємства	у розподілі праці та її оплаті
	у соціальному середовищі
	у культурному середовищі
Система безпеки на підприємстві	у безпекових умовах розвитку
	фінансово-економічних результатів
	на рівні безпеки за основними складовими

Традиційний підхід, на відміну від представленої вище детальної класифікації, передбачає розгляд лише внутрішніх і зовнішніх змін [171, с. 331–333]. Проте, в рамках нашого дослідження, більш важливою є класифікація, яка конкретизує вплив змін на саму діяльність підприємства. Скажімо, за характером самих змін: тактичні й стратегічні; за глибиною: фундаментальні, радикальні, помірні й звичайні; за плановістю: сплановані й ситуаційні; за періодом: разові, тимчасові й постійні; за рівнем контролю: керовані й некеровані тощо. У цій площині, вважаємо, що просте їх перелічування

недостатньо ефективно відображатиме їх сутність у рамках діяльності підприємства, тому це слід подати відповідно до життєвого циклу підприємства.

Встановлення стадій життєвого циклу підприємства є одним із найскладніших питань, що обумовило зацікавленість представників наукових кіл у пошуку варіантів знаходження відповідей на нього. У моделі Л. Гейнера передбачено такі стадії: «...зростання через творчість; зростання через директивне керівництво; зростання через делегування; зростання через координацію; зростання через співпрацю» [219, с. 38]. Проте така позиція не повністю відображає сутність кожної стадії, оскільки акцент звучується лише на зростанні, коли динаміка діяльності будь-якого підприємства характеризується неоднозначністю.

Більш стандартно життєвий цикл діяльності підприємств відображає модель Д. Міллера та П. Фрізена, в рамках якої є такі етапи: «...народження, зростання, зрілості, спаду та відродження» [234, с. 1174].

На нашу думку, діяльність більшості підприємств можна відобразити такими стадіями:

1. Початкова стадія (зародження). Перша стадія практично в більшості наукових джерелах подається як зародження/народження нового підприємства. У її межах розпочинається діяльність новоствореного підприємства на ринку. Ідеї переходять у практичне застосування.

2. Стадія активного зростання. Реалізація запланованих ідей та активне виробництво дає результат, і діяльність підприємства йде вгору до досягнення свого максимуму. Цьому сприяє результативність безпекової діяльності.

3. Стадія сповільнення (стабільність). Зростання можна охарактеризувати як сповільнене, за якого креативність і максимум діяльності вже досягнуті. Відбувається гальмування безпекового розвитку.

4. Стадія занепаду (спад). Інтерес, прийняті управлінські рішення та темпи виробництва знижуються. Саме на цій стадії ті чи інші зміни в

діяльності підприємства можуть призвести або ж до кризи (банкрутство), або ж до відродження.

Відтак кожна стадія характеризується тими чи іншими змінами, які притаманні діяльності підприємства. В період його існування можна вирізнити необмежену кількість змін, утім ми згрупували та визначили лише основні (рис. 1.7).

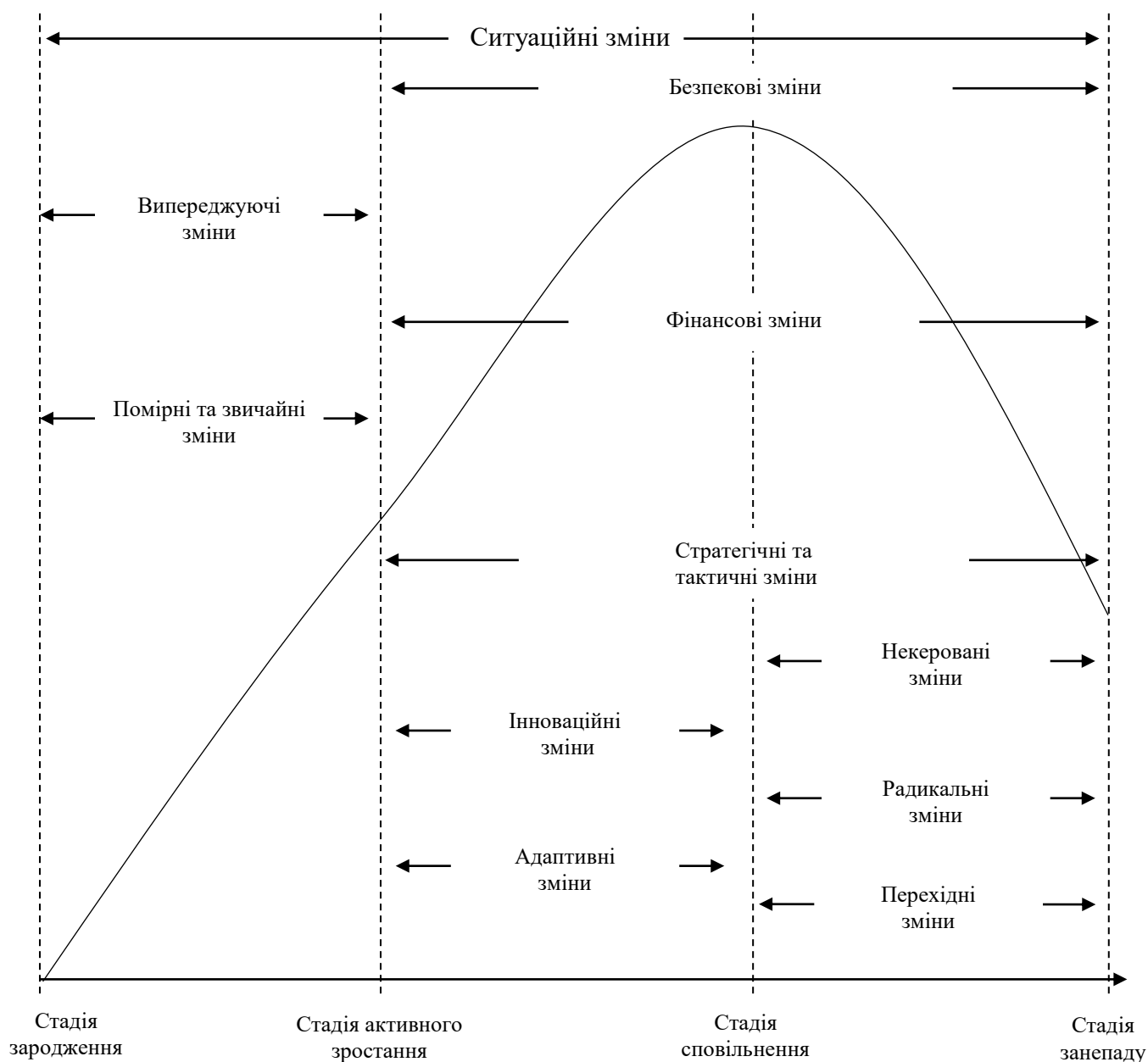


Рис. 1.7. Діаграма життєвого циклу підприємства з урахуванням змін, які виникають на кожній стадії, *сформовано автором*

Зміни в діяльності підприємства потребують належної системи управління, оскільки, як і будь-яка система, вони охоплюються категорією керованих. Однак найперше слід зрозуміти сучасну природу управління в умовах підприємства.

Теорія управління, її базові засади та парадигми здолали значний еволюційний шлях. Наразі ця наукова категорія має велику кількість відгалужень і використовується в різних сферах життєдіяльності людини. Не є винятком і підприємство, в контексті якого засади управління використовуються з моменту виникнення цього виду людської активності.

Більшість учених, досліджуючи еволюцію теорії управління на підприємстві, поділяють весь історичний шлях цього явища на два періоди: донауковий та науковий. Деякі науковці вважають, що сьогодні триває третій період розвитку теорії управління на підприємстві – інформаційний [97, с. 34]. Досліджуючи сутність поняття «управління», на нашу думку, першочергово слід згадати його найбільш уніфіковане значення. Так, Л. Калініна обстоює позицію, що поняття «управління» слід трактувати як «...взаємопов'язану сукупність елементів, які шляхом взаємодії та реалізації скоординованих дій, можуть досягнути поставлену перед системою мету [68, с. 26]. Вважаємо, що в такому ключі не розкривається суттєвість впливу управління на діяльність системи.

Л. Нечаюк і Н. Телеш доводять, що управління доцільно розглядати як цілеспрямований вплив, який здійснює суб'єкт на об'єкт управління шляхом використання певного набору методів впливу та технічних засобів задля досягнення поставленої мети [128, с. 22]. Проте, на нашу думку, таке тлумачення не характеризує результат, який це явище може мати стосовно підприємства.

У контексті діяльності СЕС поняття «управління» досліджувала В. Пікельна [141, с. 44], визначаючи його як цілеспрямований вплив на структурні чи функціональні частини СЕС з метою впорядкування її

діяльності, збереження якісних та кількісних характеристик, а також стимулювання розвитку.

У позиції В. Семиченко [164, с. 3] домінують акценти у розгляді реалізації цілеспрямованої активності особи на досягнення поставлених перед нею цілей та завдань. Водночас Г. Добров [49, с. 34] визначає це поняття як послідовний процес, у структуру якого входить певний набір елементів та етапів, зокрема: структурування та визначення цілей, означення можливих шляхів і механізмів реалізації цілей, визначення та оптимальний розподіл існуючих ресурсів, що спрямовані на зміну структурного та функціонального стану системи.

Узагальнюючи проведений аналіз наукової літератури, ми дійшли висновку, що управління слід розглядати як процес впливу керуючої підсистеми шляхом розроблення й реалізації рішень на економічні, організаційні, соціальні та технічні параметри діяльності підприємства задля досягнення поставлених цілей.

З огляду на нестабільність зовнішніх і внутрішніх умов життєдіяльності підприємства, важливим елементом є саме управління змінами. Актуальність цього питання в сьогоденних реаліях зумовила активне дослідження цієї проблематики в наукових колах і формування значної кількості відмінних визначень сутності та характеризуючих особливостей цього терміна. До прикладу, на думку В. Ковальова та Ю. Яковлевої [78, с. 84], поняття «управління змінами» в контексті діяльності підприємства слід визначати як інтегрований процес моніторингу та аналізу змін у проектах, їх конфігураційних властивостей в ході їх формування, реалізації та фіналізації. Схожої думки дотримується Дж. Коттер [226, с. 30], який визначає це поняття як окремий метод управління, кінцевою метою якого є формування стимулу в умовах певного підприємства загалом та стосовно окремих осіб протистояти існуючому впливу зрушень, які реалізуються в процесі їх робочої діяльності. попри те, Т. Порудєєва, Ю. Єдина та В. Міхневич трактують це поняття як «...процес постійної зміни напрямку операційної діяльності підприємства,

адаптації поведінки та робочого процесу працівників в умовах непостійності внутрішнього та зовнішнього середовища [149, с. 274]. Е. Кемерон і М. Грін переконують у необхідності розгляду управління змінами під час процесу, який передбачає виконання функцій планування, систематизації, мотивації та моніторингу існуючих змін, що об'єднані процесами взаємозв'язку та ухвалення рішень [212, с. 74]. Вважаємо, що акцент на функціональній складовій системи управління не повною мірою розкриває сутність поняття. На думку М. Рейса, поняття «управління змінами» слід трактувати як «...сукупність специфічних дій, які спрямовані на існуючі в системі зміни, їх потенційний вплив та мають на меті формування середовища функціонування, яке реалізує лише сприятливі процеси змін» [239, с. 200]. Відтак, на нашу думку, зміни суттєво впливають на безпеку (як доведено у попередньому підрозділі дисертації), саме тому це слід ураховувати під час розкриття сутності поняття «управління змінами» (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Структуризація ключових елементів тлумачення сутності
поняття «управління змінами», сформовано автором**

Образ за думкою автора трактування				
стиль [10]	підхід [168]	процес [78; 213; 227; 237; 100; 174; 150]		метод [226; 205]
Дії, які, на думку автора, розкриває суть поняття				
стимулювання [10; 226; 150]	контроль [78]	аналіз [237]	вирівнювання [227]	коригування [150]
Результат, який бачить автор трактування				
підвищення ефективності [227]	підтримка життєздатності [78]	перехід на новий стан [168; 38]	модифікація поведінки працівників [150]	підвищення організаційних відносин [194]

Таким чином, у результаті проведеної нами структуризації ключових елементів тлумачення сутності поняття «управління змінами» ми дійшли висновку, що воно найкраще розкривається як заходи впливу керуючої

підсистеми через планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання на хід проходження змін задля приведення у відповідність стан системи до активності зовнішнього середовища та перебігу внутрішніх перетворень.

Оскільки ми вивчаємо систему управління, то такий процес часто розглядається через підхід «чорної скриньки», за якого подаються відповідні «входи» й «виходи» в межах відповідної керуючої системи, що впливає на ті чи інші зміни в рамках діяльності підприємства. Таким чином, вважаємо за доцільно представити структуру управління змінами на підприємстві у вигляді такої «скриньки» (рис. 1.8).

Як і до будь-якої іншої системи, до управління змінами на підприємстві висувається чимало вимог, які векторизують сукупність її компонентів у правильному руслі, з метою недопущення утворення загроз. Значна кількість науковців виділяють різні принципи управління змінами на підприємстві. Приміром, Ю. Ступіна серед принципів управління змінами на підприємстві вирізняє «...цілеспрямованість, системність, цілісність, економічність, модельованість, синергетичність, адекватність, дуальність, ієрархічність, конфігуративність, прогнозування [171, с. 39]. Іншої думки дотримується К. Пріб, який доводить необхідність послуговуватися такими принципами, як «...взаємоузгодженість, комплексність, системність, послідовність» [155, с. 122].

Проте, узагальнюючи погляд науковців, ми пропонує більш універсальне бачення основних принципів управління змінами на підприємстві, зважаючи на перспективу подальшого його застосування шляхом масштабування в системі ФБП. Поданий на рис. 1.9 перелік не є вичерпним. Він може бути змінений і доповнений шляхом додавання нових компонентів, які виникатимуть через динамічність змін у зовнішньому середовищі функціонування підприємств.

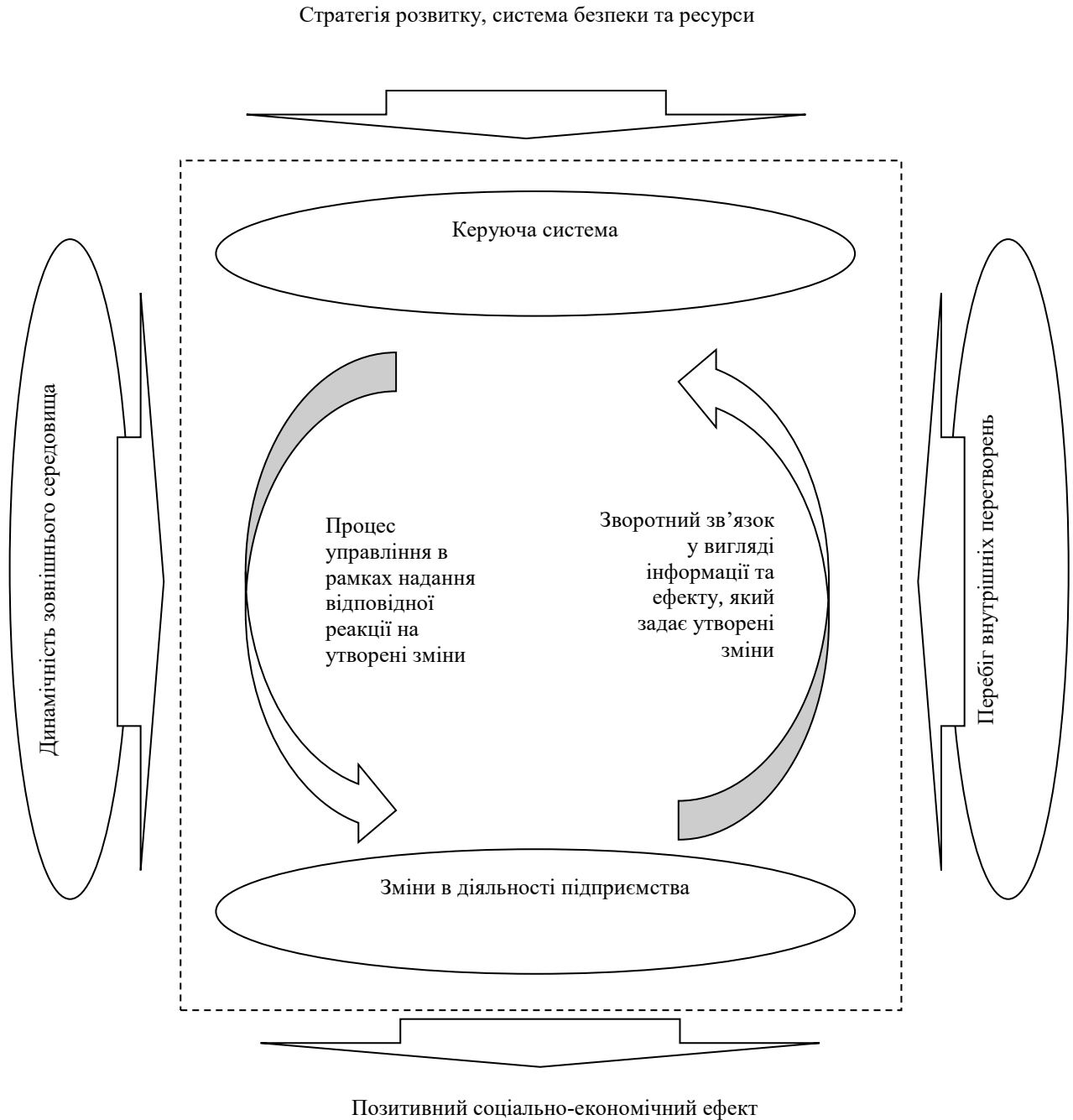


Рис. 1.8. Теоретична схема структури системи управління змінами на підприємстві, сформувано автором

Динамічність зовнішнього середовища уможливорює появу тих чи інших зрушень, що провокують розроблення відмінних підходів до управління ними. Таким чином, узагальнюючи інформацію з науково-практичних джерел [177; 179], можна вирізнити такі підходи до управління змінами залежно від динамічності зовнішнього середовища:

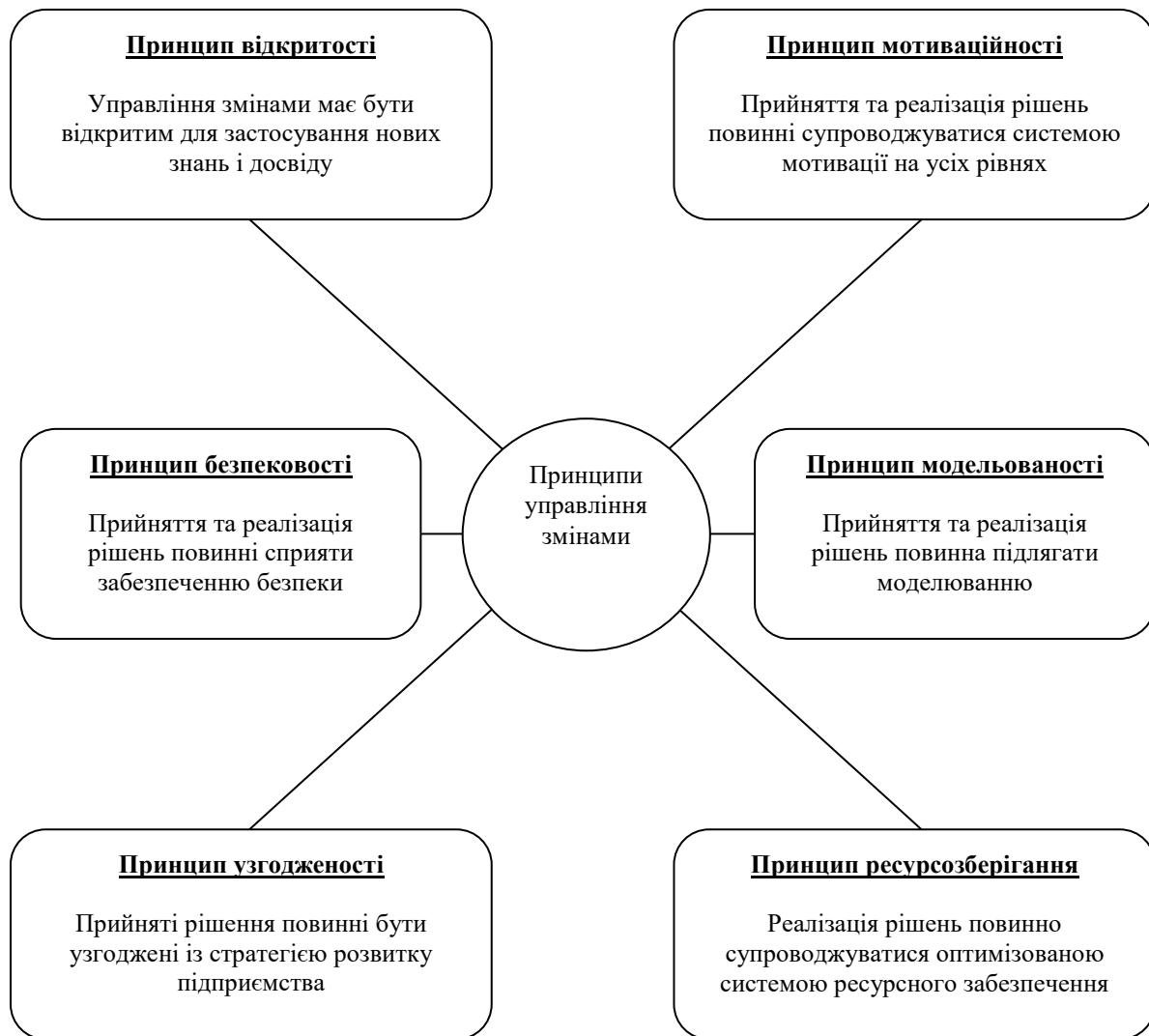


Рис. 1.9. Сучасні принципи управління змінами на підприємстві, *сформовано автором*

1. Підхід реагування. Здійснення реагування на неочікувані явища та процеси зовнішнього середовища.

2. Підхід прогнозування. Здійснення прогнозування змін на ринку з метою пошуку нових варіантів і шляхів розвитку та забезпечення безпеки.

3. Підхід управління. Безпосередня реакція у формі прийняття та реалізації управлінських рішень у рамках нового середовища.

Те, як упроваджуватимуться зміни, залежить від сприйняття цього процесу персоналом. Саме тому слід вирізнити кілька способів упровадження змін на підприємстві:

1. Спосіб примушування: традиційний спосіб ігнорування думки персоналу з метою швидкого впровадження змін.

2. Спосіб адаптації: поступове введення змін у дію задля уникнення внутрішніх конфліктів, що дає змогу знизити рівень опору з боку персоналу.

3. Спосіб управління опором: радикальний спосіб упровадження змін, який супроводжується суттєвим опором з боку персоналом і потребує відповідних навичок та часу в обрані моменти.

4. Кризовий спосіб: за виникнення дефіциту часу та відсутності альтернатив зміни «ставляться» як фактор безвихідності і безальтернативності.

Науковці, які активно досліджували управління змінами, надавали перевагу у використанні процесного підходу, в рамках якого розглядали цей тип управління як процес із відповідними етапами. До прикладу, Дж. Коттер та Д. Коен пропонували такі етапи в рамках проведення змін на підприємстві: «...визначення необхідності впровадження змін; формування команди із зацікавлених у змінах людей; формування інформаційного підґрунтя; формування мотивації; визначення шляхів успіху; аналіз результатів; інституалізація нового підходу» [226]. Проте «класичну» триступеневу модель управління змінами надав К. Левін [228], в рамках якої були визначені три послідовні кроки: розморожування (передбачає здійснення осмислення поточного стану; визначення сил та опис бажаного результату; переосмислення, яке можна порівняти із станом розмороження); рух (іншими словами, цей етап можна охарактеризувати як практичне здійснення змін, тобто перехід з одного стану в інший); замороження (протилежне до етапу розмороження і передбачає закріплення та стабілізацію нового стану для СЕС). Ми погоджуємося з позиціями «класичної» моделі, однак у рамках нашого дослідження пропонуємо власне бачення усіх підпроцесів для кожного з таких етапів (рис. 1.10).

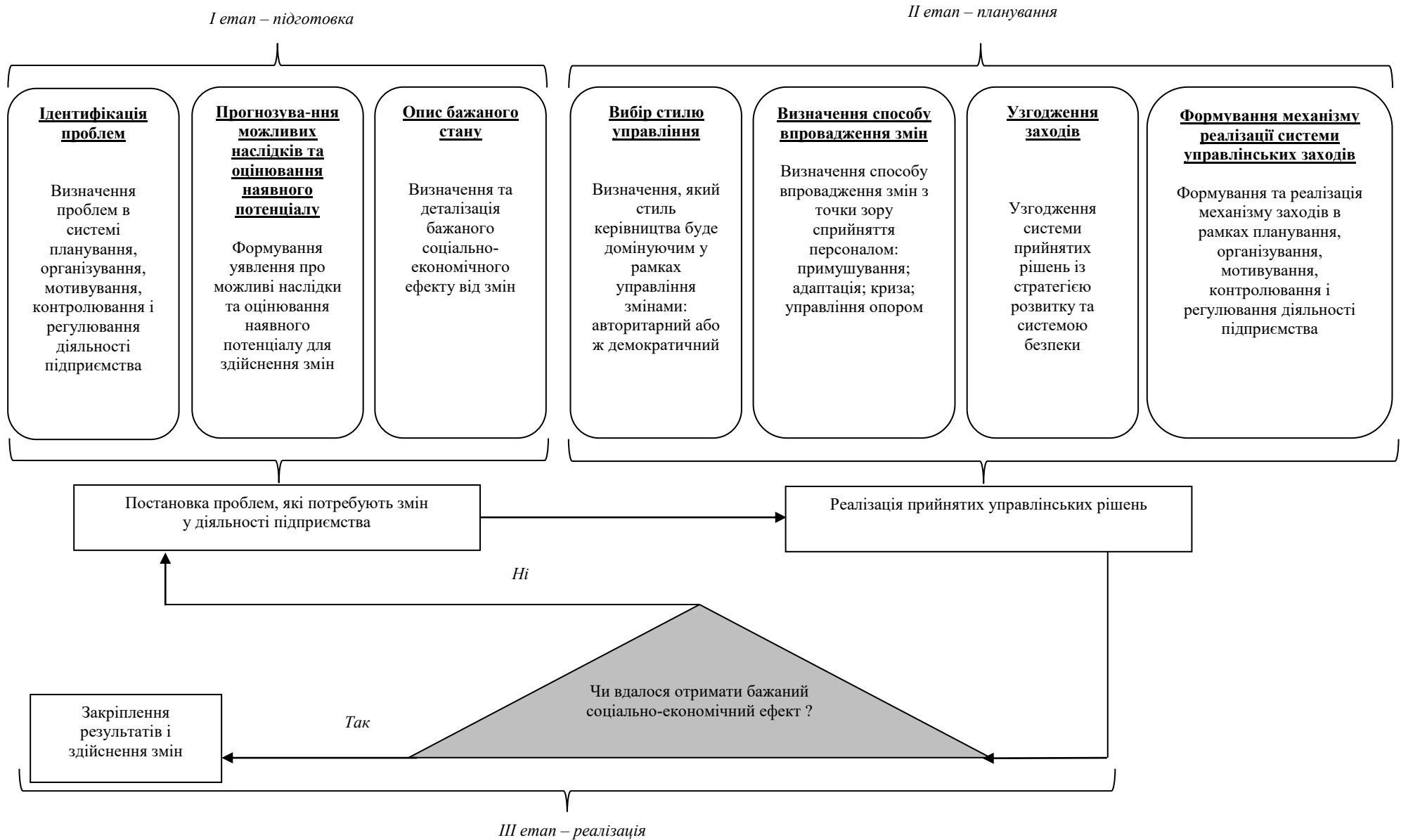


Рис. 1.10. Модель реалізації управління змінами на підприємстві, сформовано автором

Розроблена модель реалізації управління змінами на підприємстві становить поєднання класичного триетапного бачення проведення змін із сучасними ідеями управління ними в межах динамічного зовнішнього середовища. Ми уже підкреслювали, що розгляд методичних підходів та авторське бачення можуть бути в подальшому масштабовані стосовно системи ФБП. Зазначене буде реалізовано в наступному підрозділі дисертаційної роботи із акцентом на фундаментальній основі результативного управління змінами в системі ФБП у вигляді ОЕЗ.

1.3. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства

У сучасних наукових публікаціях домінуючим є твердження про пришвидшення економічних процесів під впливом технологічного прогресу та глобалізації, що вимагає від бізнесу постійного перегляду та оновлення як засад ведення господарської діяльності, так і взаємовідносин із суб'єктами зовнішнього середовища. Водночас актуальність таких дій закладено ще мислителями й діячами в давнину. Доцільно пригадати думки Геракліта, згідно з якими «...немає нічого більш постійного, як зміни...усе тече, усе змінюється» [184, с. 28], та висловлювання Сунь Цзи, який стверджував, що «...у житті немає нічого постійного, постійними є лише зміни» [178, с. 56]. Відтак загострення уваги на питаннях спроможності адекватно реагувати на постійні зміни можна здебільшого пов'язати із ще наявними спогадами про стабільність планової економіки, коли черговий етап перетворень розпочинався із рішень правлячої партії і доводився до відома кожного керівника, за відсутності потреби реагувати на дії споживачів і контрагентів. Поточні реалії суттєво відрізняються і порушують перед менеджментом завжди актуальні питання щодо своєчасного внесення змін як за ймовірної втрати конкурентної позиції та погіршення результатів діяльності, так і у разі утворення нових комерційної

переваг, задля уникнення ситуації, коли стануть неможливими дії зі збереження бізнесу через обмеження в часі на реакцію, високу нестабільність умов функціонування, відсутність ресурсного забезпечення для трансформації, а відтак загостриться проблема банкрутства. Інший аспект цієї проблеми полягає в тому, що не йдеться про разові заходи щодо внесення змін у діяльність підприємства. Завдання більш складне і полягає в постійному відстеженні динамічності в діях суб'єктів зовнішнього середовища та внутрішньогосподарських процесів для своєчасного реагування з метою підтримання належного рівня безпеки та створення умов для розвитку. Відтак потрібне формування належного ОЕЗУЗ, яке б створювало необхідну основу для неперервності та дієвості таких заходів. Якщо стосовно управління змінами на рівні підприємства такі методичні основи уже сформовані, то в сфері безпекової діяльності існує вакуум. Окрім того, проблема ФБП переважно розглядається лише фрагментарно, на тлі вирішення проблем забезпечення й управління ЕБП. Такі обставини вимагають у межах цього підрозділу, використовуючи системний підхід, першочергово зосередити увагу на конкретизації місця підсистеми фінансової безпеки в СЕБП із подальшим розглядом специфіки управління змінами та розробленням відповідного ОЕЗ.

Актуальне сьогодні поняття «система» ґрунтується на давньогрецькому терміні *συστημα*, до з'ясування сутності якого долучилися найбільш відомі античні філософи. У початковому варіанті цей термін окреслював те, що характеризується поєднанням, об'єднанням елементів, означав упорядкованість їх у межах цілого тощо. Спершу філософи розглядали систему з позиції онтології як результат прояву божественного начала у створенні Всесвіту, де роль людини була незначною і такою, що визначалася волею вищих сил. Завдяки міркуванням Аристотеля поступово змінилися погляди на систему, першою з яких стала держава, яка уможлиблювала досягнення інтересів кожного індивідуума за рахунок прийняття спільних правил співіснування. Платон убачав у державі систему, яка забезпечує примирення, тобто

узгодження інтересів кожної особистості задля задоволення спільних і найбільш важливих потреб, зокрема і в питаннях безпеки.

Період середньовіччя ознаменувався кількома важливими аспектами: по-перше, з'ясуванням змісту таких параметрів системи, як «ціле» та «частина, елемент»; по-друге, розглядом людини як складової системи не щодо Всесвіту, а стосовно держави; по-третє подальше домінування онтологічного трактування, згідно з яким людина обмежена у своїх діях стосовно системи, але із здійсненням перших кроків щодо гносеологічного сприйняття, де досліджувана категорія виступає як інструмент пізнання навколишнього світу. Прикладом таких змін можуть слугувати погляди Г. Гегеля, який стверджував, що «...будь-який предмет – це щось ціле...як ціле він складається з частин, а частини – з елементів... Відповідно, щоб пізнати предмет, необхідно спочатку виявити всі його частини та елементи, а потім подумки зв'язати їх воєдино так, щоб вийшло розуміння цілого» [75, с. 11]. Таке трактування створило основу розуміння можливості застосування системи не лише для вивчення її структури, але й як інструмент, що дає змогу пізнавати зміст будь-якого явища й процесу, що протікає за участю та стосовно людини.

Серед дослідників, які доклали значних зусиль у поглибленні розуміння системи, необхідно відзначити Людвіга фон Берталанфі, якому належить авторство основ загальної теорії систем, а також трактування системи як «...сукупності елементів взаємопов'язаних і взаємозалежних між собою і зовнішнім середовищем» [210], яке актуальне і сьогодні. На правильність останньої тези вказує визначення системи, що міститься у Великому тлумачному словнику, де воно подане як «...сукупність яких-небудь елементів, одиниць, частин, об'єднаних за спільною ознакою, призначенням...будова, структура, що становить єдність закономірно розташованих та функціонуючих частин» [25, с. 366]. Зважаючи на те, що поняття системи набуло поліфункціональності, то без урахування специфіки будь-якої зі сфер його застосування можна говорити про цілісність, яка утворюється унаслідок зв'язку між частинами та забезпечує можливість існування й досягнення цілей,

структуризацію, яка уможливорює пізнання будови із подальшою концентрацією уваги на кожному елементі, сумісність усіх складових і цілеспрямованість їх активності в межах внутрішнього середовища і стосовно тих суб'єктів й об'єктів, що знаходяться у зовнішньому середовищі.

Результати проведеного узагальнення вказують на доволі значну кількість різнопланових трактувань поняття «система». Певне узгодження різних позицій в сфері економіки здійснено О. Кузьмінім, у розумінні якого системою є «...сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, яка переслідує досягнення певних цілей та ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії і розвитку» [103, с. 328]. Своєю чергою, ми виділили окремі, які сприяють поглибленню розуміння створення й розвитку систем із позиції безпекової діяльності та управління змінами. Так, П. Анохін концентрує увагу на функціональності системи через визначення її змісту як «...поєднання процесів і механізмів, яке формуючись динамічно залежно від певної ситуації, неодмінно призводить до кінцевого пристосованого ефекту, корисного для організму якраз саме в цій ситуації» [4, с. 41]. Фактично йдеться про те, що система реагує на зміни у середовищі поза її межами шляхом коригування внутрішніх зв'язків і властивостей складових, що забезпечує пристосування до нових умов. Тобто щодо будь-якої системи актуальні зміни, які потребує відповідної реакції задля продовження існування із якостями, що відповідають новому стану зовнішнього середовища. Не менш цікавим є й інше твердження П. Анохіна, в якому він наголошує, що «...втрата функціональності будь-якої частини цілого може призвести до втрати працездатності усієї системи» [4, с. 49]. З позиції безпекової діяльності таке твердження є підставою планування й реалізації заходів стосовно усіх функціональних складових ЕБП у комплексі, тобто із урахуванням цілісного ефекту. Стосовно ж управління змінами йдеться про необхідність своєчасного реагування на вплив зовнішнього середовища з метою здійснення внутрішніх змін для уникнення втрат у майбутньому щодо кожної складової та подальшого збереження цілісності усієї системи. Серед інших визначень нами також виділено позицію Н. Білопольського, згідно з якою

«...система легко руйнується, якщо негативний вплив сукупності факторів зовнішнього оточення стає сильнішим ніж сукупний вплив усіх позитивних факторів» [16, с. 88]. На нашу думку, збереження цілісності системи залежить не від характеру впливу, а його інтенсивності та спроможності адекватно реагувати, тобто провести необхідні зміни. Результат позитивного впливу може мати і негативні наслідки у випадку неготовності системи, тобто відсутності необхідних змін для налагодження нового рівня взаємодії. Уже традиційно суб'єкти безпеки зосереджуються на виявленні загроз, що можуть спричинити збитки для підприємства, коли відсутність реакції на нові комерційні можливості або неспроможність їх ефективно використати провокують не менші втрати.

Уникаючи цитування та ретельного розгляду інших сучасних трактувань суті поняття «система», нами здійснено окреслення тих позицій, що будуть цінними за подальшого вибудовування ОЕЗУЗ у системі ФБП (рис. 1.11).

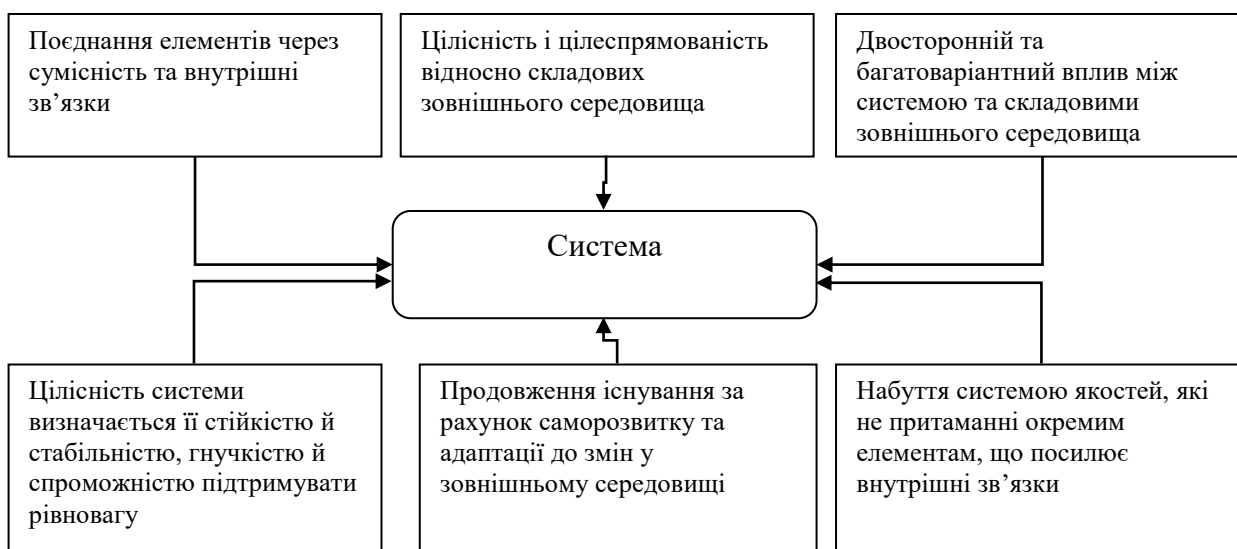


Рис. 1.11. Основні властивості системи, *сформовано автором*

У визначених властивостях домінують як безпекові аспекти, так і створюється необхідна основа для подальшого поглиблення розуміння суті управління змінами, а загалом вони дають змогу перейти до розгляду поняття

«СЕБП», дієвість якої покликано максимально довго підтримувати життєдіяльність підприємства як системи вищого порядку.

У поточних умовах серед українських науковців поширені певною мірою відмінні погляди стосовно розуміння суті терміна СЕБП. Так, дослідники під керівництвом В. Ортинського зосереджуються на першочерговому визначенні елементів взаємодії, відповідно, подаючи цей термін як «...комплексне утворення, до якого належать суб'єкти, об'єкти та механізм реалізації безпеки на підприємстві» [55, с. 84]. Можна погодитися, що в початковому варіанті саме такий перелік елементів є базовим під час планування й здійснення безпекової діяльності. Чіткість установаження суб'єктів й об'єктів безпеки дає змогу розробляти відповідний механізм, який в сукупності буде унікальним в умовах кожного підприємства через відмінну спеціалізацію та середовище функціонування. Порівняно із таким підходом поширений й інший, який передбачає визначення максимальної кількості елементів. Скажімо, О. Захаров обґрунтовує необхідність тлумачення СЕБП як «...сукупність внутрішніх і зовнішніх суб'єктів, що мають спільні цілі, наділені відповідними функціями і правовими повноваженнями, що мають матеріально-технічну базу, підготовлений персонал, механізм управління і взаємодії, що володіють технологіями, формами і методами визначення зниження рівня та протидії небезпекам і загрозам у сфері економіки» [61, с. 82]. Науковець, окрім актуалізації потреби завчасного виділення необхідного ресурсного забезпечення і встановлення правових засад виконання поставлених завдань, розглядає різні організаційні варіанти, тобто і через посилення співпраці із зовнішніми суб'єктами безпеки. В межах цього розширеного поелементного підходу цікавою є також думка Т. Іванюти, де додатково як складові СЕБП визначено ще «...політику безпеки, яка складається із цілей та завдань безпеки, функцій та принципів безпеки, а також стратегії безпеки» [62, с. 15]. Такі доповнення засвідчують складність побудови СЕБП, що вимагає ретельного визначення елементів та узгодження їх змісту зі стратегією розвитку підприємства та подальшим вживлянням в існуючу структуру та

систематичним проведенням змін відповідно до умов і результатів здійснення безпекової діяльності. Помилковою є думка окремих представників бізнесу, що один раз створена СЕБП буде спроможна забезпечити необхідний рівень безпеки за будь-яких перемін в умовах функціонування. Необхідно постійно переглядати методичне забезпечення із уточненням цілей та завдань. Такі міркування спираються на сутність СЕБП, яка визначається науковцями в межах третього підходу, із пріоритетністю встановлення функціональних завдань. П. Пригунок, беручи за основу поелементну структуру досліджуваної системи, уточнює її зміст так: «...організаційна підсистема підприємства, що складається з сукупності організаційних, управлінських, технічних, правових та інших заходів, сукупності сил і засобів, направлених на забезпечення безпеки підприємства, захисту законних інтересів його керівництва й інвесторів, сприяння забезпеченню стійкого розвитку підприємства» [152, с. 107]. Якщо в попередньо процитованих визначеннях акцентувалося на певній кількості елементів системи, то тут пріоритет надано дієвості, тобто здатності розробляти й реалізовувати комплекс заходів, результатом чого мають бути безпечні, тобто сприятливі, умови для розвитку й досягнення інтересів. У цілому кожна із розглянутих позицій утворює елемент, що формує загальне уявлення про природу СЕБП у сучасних умовах ведення бізнесу українськими підприємствами. Така система є обов'язковою, актуальним є її постійне покращення, тобто внесення змін відповідно до реалій та перспектив виконання цілей і завдань, також йдеться про поступ теоретичних розробок, що має враховуватися на практиці.

Сприйняттю функціональної структури СЕБП сприяють відповідні моделі. Основними серед безпекознавців вважаються три моделі, які, попри суттєві відмінності, відображають поточний етап сприйняття проблематики й можливих варіантів забезпечення ЕБП. Автором першої такої моделі є В. Франчук [186, с. 54], який графічно демонструє зв'язок між внутрішніми і зовнішніми суб'єктами безпеки та об'єктами їх дій, а також указує на першопричину їх активності у формі загроз і небезпеки. Л. Донець [51, с. 15]

дотримується дещо відмінних поглядів, деталізуючи, поміж інших складових, політику безпеки. У тривимірному вигляді модель СЕБП подає В. Ортинський, характеризуючи складові за трьома векторами, тобто «...об'єкти захисту, функції служби безпеки та напрями гарантування безпеки» [55, с. 38]. В сукупності усі три моделі формують комплексне уявлення про ті зміни, які повинні бути проведені в умовах кожного підприємства для ефективного здійснення безпекової діяльності. Водночас компоненти кожної з таких моделей є не постійними величинами, а такими, що потребують постійної зміни відповідно до мети, ресурсної основи та активності середовища функціонування.

Підводячи проміжні підсумки, можна стверджувати, що явними є ознаки подальшого поступу у розумінні основи безпекової діяльності в межах кожного підприємства, тобто засад формування й постійного покращення СЕБП. Водночас такі позитивні тенденції не повною мірою стосуються функціональної структури такої системи, обов'язковою складовою якої є ФБП. Фактично сформувалася ситуація, коли увага науковців спрямована на загальні засади забезпечення ЕБП із відповідним поглибленням теоретичного базису побудови СЕБП. Питання створення системи ФБП фактично або перебуває на другому плані, або вважається, що ця складова є основою в структурі, а відтак можна автоматично застосовувати ці ж методичні засади. Вважаємо, що такі обставини негативно впливають на процес забезпечення ФБП, відтак загалом гальмують настільки необхідний в поточних умовах для українських підприємств поступ у безпекознавстві. Зазначене підштовхнуло до вивчення наявних напрацювань щодо створення системи ФБП із подальшим формулюванням власної позиції.

Серед нечисленних визначень суті системи ФБП чітко прослідковуються ті ж підходи і щодо СЕБП. Для прикладу, поелементної позиції дотримуються у своїх міркуваннях В. Сусіденко та О. Сусіденко, розглядаючи зазначене поняття як «...сукупність взаємопов'язаних елементів (спеціальних структур, засобів, методів і заходів), здатних забезпечити ведення бізнесу від внутрішніх і

зовнішніх загроз» [172, с. 190]. Своєю чергою, наголос на дієвості такої системи наявний в позиції Д. Коваленко та В. Костюк. На їхню думку, така система становить «...комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних і пропагандистських заходів, спрямованих на кількісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз» [77, с. 62]. Вважаємо, об'єднувальним для обох позицій є те, що основним завданням визначено лише протидію загрозам, а це не відповідає сьогоднішнім вимогам до безпекової діяльності, коли бізнес прагне отримати не лише захист, але й супровід розвитку у вигляді виявлення й ефективного використання нових можливостей. Загалом же об'єднання цих позицій створює чітке уявлення про поточну методичну основу побудови системи ФБП та наявність проблем, які потрібно вирішити.

Окрім окреслення суті системи ФБП, зацікавленість викликають також графічні моделі та структуризація. Нами критично розглянуто відомі сьогодні варіанти, дотримуючись власних міркувань щодо ФБП і здійснюючи порівняння напрацювань щодо СЕБП. Варіант такої системи авторства Н. Пігуль та А. Хомутенко характеризується виділенням у межах суб'єктів безпеки таких підгруп, як «...керівник підприємства, професіонал з економічної безпеки, аналітик з економічної безпеки» [140, с. 83], що, з одного боку, додає конкретизації, але стосовно ФБП не вказує на коло осіб, які безпосередньо здійснюють безпекову діяльність. Щодо об'єктів безпеки, то йдеться про фінансову діяльність, фінансові ресурси та фінансові показники діяльності, що все-таки є неповним переліком через відсутність фінансових інтересів.

Д. Коваленко та В. Костюк розробили модель системи ФБП, відмінним в якій, порівняно з іншими варіантами, є наявність таких елементів, як «стратегія» та виділення в межах механізму «...системи фінансової діагностики, системи контролю та оцінки результатів та системи важелів і методів забезпечення фінансової безпеки» [77, с. 62]. Така специфіка конкретизує сферу активності суб'єктів безпеки, але відсутність політики безпеки із встановленням мети, завдань, функцій та принципів може вказувати

на ототожнення змісту цих елементів як і щодо СЕБП, що провокує зниження результативності дій саме стосовно ФБП.

До особливостей позиції С. Мельника можна віднести те, що учений враховує в системі ФБП ще й функціональну структуру, обґрунтовуючи необхідність здійснення безпекової діяльності, зважаючи на актуальність для українських підприємств забезпечення «...бюджетної, грошово-кредитної, інвестиційної, банківської, фондової, страхової та інноваційної складових» [117, с. 115].

У моделі системи ФБП, що подана в монографії за редакцією А. Штангрета, представлено оригінальне бачення, зокрема щодо виділення основної (нормативно-правова база, наукові підходи, концепція) та забезпечуючої (мета і завдання, методи, ресурси, інструменти, технології) підсистем і класифікації внутрішніх суб'єктів безпеки за трьома категоріями, а це: «...працівники служби безпеки, працівники напівспеціалізованих підрозділів та інші працівники підприємства» [185, с. 25]. Останній аспект цікавий у контексті конкретизації змісту завдань, які ставляться в процесі забезпечення ФБП та максимально раціонального використання ресурсного забезпечення.

Проведене дослідження та критичне з'ясування відмінних позицій стало основою для власного бачення моделі системи ФБП, яка подана на рис. 1.12. Авторське розуміння суті елементів такої системи відрізняється від наявного та потребує пояснення. Розпочнемо з того, що мета, як складова політики безпеки, полягає у розробленні й реалізації заходів, які спрямовані на забезпечення ефективності фінансової діяльності, захист фінансових ресурсів та досягнення фінансових інтересів підприємства в умовах нестійкості. Мета конкретизується в цілях, які повинні чітко окреслюватися через установлені нормативні значення, а також якісні й кількісні орієнтири. Безперечно, цілі в умовах кожного окремого підприємства будуть відмінними, зважаючи на фактичний рівень ФБП на момент цілевказання та ті орієнтири в оперативному, тактичному й стратегічному плані, що є актуальними для продовження

функціонування та досягнення фінансової інтересів. Для досягнення обраних цілей визначаються завдання, які загалом можна зобразити так:

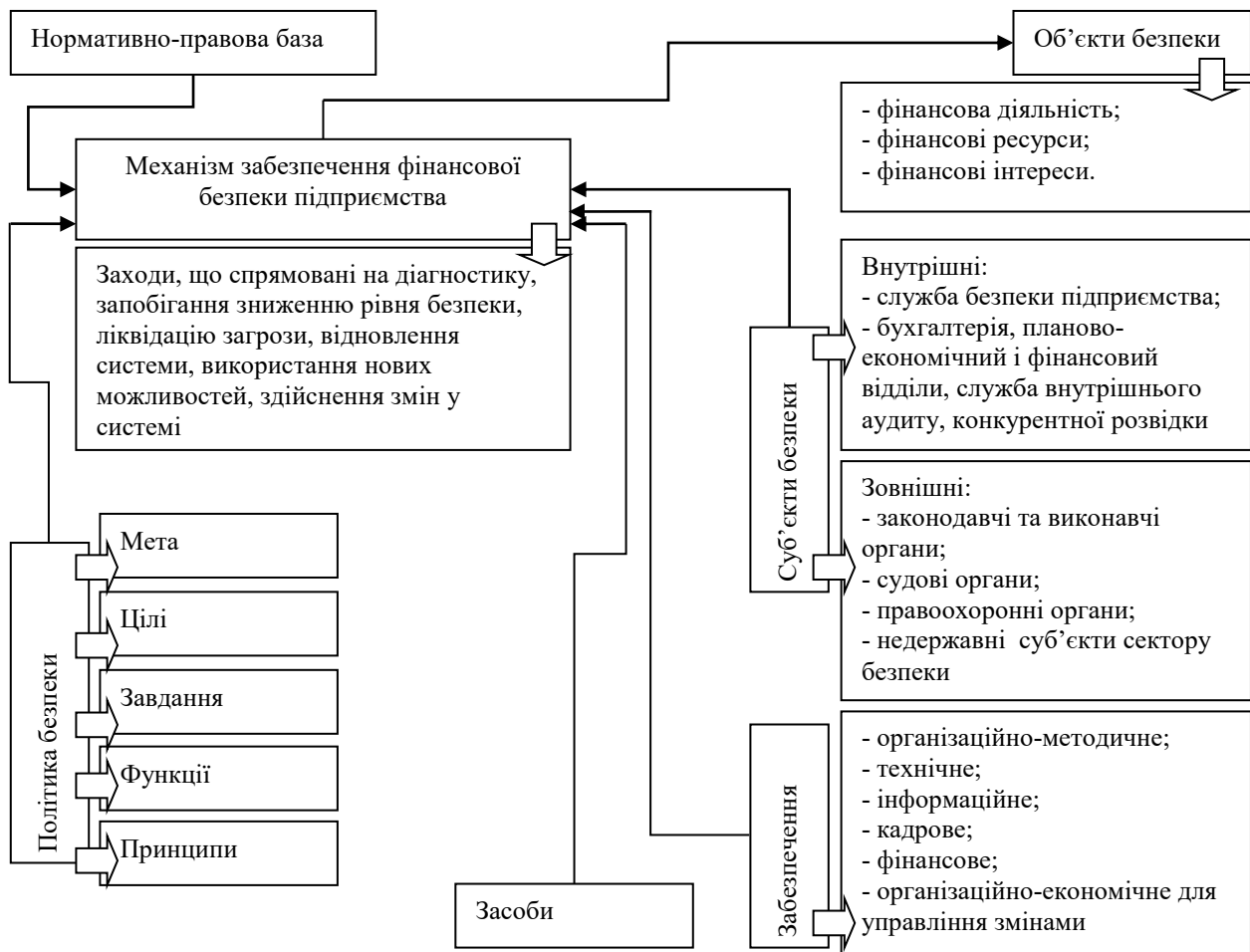


Рис. 1.12. Система ФБП, сформовано автором

- постійний моніторинг внутрішніх процесів та активності суб'єктів зовнішнього середовища з метою виявлення ризиків і загроз, що можуть вплинути на ФБП;
- розроблення рішень для запобігання та ліквідації наслідків впливу загроз;
- встановлення нових можливостей, які можуть сприяти досягненню фінансових інтересів підприємства;

- підтримання стійкості, стабільності, рівноваги та гнучкості фінансової діяльності та ефективності використання фінансових результатів підприємства;
- своєчасне внесення змін у систему для її відповідності як поточним параметрам фінансової діяльності, так і прогнозованим переминам у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства.

Ще одним важливим компонентом політики безпеки є функції, до переліку яких, у нашому розумінні, потрібно віднести:

- інформаційну, що полягає у визначенні ризиків і загроз стосовно об'єктів безпеки з подальшим ієрархічним упорядкуванням для формування відповідної реакції;
- превентивну, що виявляється у розробленні та здійсненні заходів на випередження для мінімізації можливих втрат від реалізації основних загроз;
- захисну, яка спрямована на підтримку рівня ФБП відповідно до встановлених орієнтирів (нормативних значень) шляхом ліквідації загроз та відновлення попередніх параметрів системи;
- контролю, що передбачає оцінювання ефективності використання ресурсного забезпечення й дій суб'єктів безпеки, а також й результатів змін у системі.

Поруч із функціями важливим є визначення й принципів, дотримання яких має забезпечити дієздатність системи ФБП. Відтак, дотримуємося думки, що до переліку таких принципів потрібно віднести:

- законності, що передбачає активність суб'єктів безпеки в межах правового поля та внутрішньо затверджених положень;
- комплексності у реалізації заходів у розрізі усіх функціональних складових ЕБП, з огляду на те, що саме фінансове забезпечення є основою в діях суб'єктів безпеки щодо протидії та ліквідації будь-якої загрози, незалежно від об'єкту її впливу;
- постійності не лише стосовно відстеження рівня ФБП та застосування адекватних заходів, але й здійснення змін у такій системі;

– своєчасності й раціональності в реакції суб'єктів безпеки на активність зовнішнього середовища та внутрішніх перемін, дотримуючись цілісного бачення поточної ситуації, можливого розгортання подій та варіантів стабілізації ситуації й здійснення змін у системі.

Графічно нами деталізовано таку складову системи, як «забезпечення», в межах якої виокремлено такі види:

– організаційно-методичне, що встановлює відповідальних і регламентує порядок виконання ними конкретних завдань;

– технічне – стосовно необхідних засобів і програмного забезпечення для отримання й опрацювання інформації;

– інформаційне, що включає дані та відомості стосовно фінансової діяльності підприємства та тих змін, які виникли у зовнішньому середовищі функціонування;

– кадрове, що виявляється у залученні широкого кола фахівців до виконання поставлених завдань;

– фінансове, яке дає змогу розробляти й вживати превентивних заходів, а також своєчасно ліквідовувати наслідки загроз і відновлювати систему.

Окремо нами виділено ще й ОЕЗ, увагу якому буде приділено в подальшому, але його наявність має створити необхідну основу для постійного внесення змін у систему, тобто не лише на основі набутого досвіду щодо протидії загрозам й використанню нових можливостей, а й зважаючи на тенденції на фінансовому ринку, тобто на випередження.

Авторський підхід передбачає структуризацію суб'єктів безпеки на дві групи. Першу групу становлять співробітники служби безпеки, а другу запропоновано сформувати із тих працівників окремих функціональних підрозділів, які дотичні до отримання й опрацювання даних стосовно фінансової діяльності підприємства, а також можуть бути залучені до виконання окремих завдань у межах реалізації певних заходів, які спрямовані на підтримання належного рівня безпеки. Важливою відмінністю є те, що сформований склад суб'єктів безпеки забезпечує активність стосовно

внутрішнього й зовнішнього середовища, тобто до уваги беруться не лише облікові дані, а й відомості, які зібрані шляхом здійснення конкретної розвідки, що загалом сприяє створенню належного інформаційного підґрунтя для прийняття, реалізації та внесення змін стосовно кожного управлінського рішення в межах процесу забезпечення ФБП.

У цілому розроблена система ФБП в авторській інтерпретації сформована відповідно до засад побудови системи, як підсистема нижчого порядку порівняно з СЕБП, але водночас містить чимало важливих уточнень, які створюють основу для виконання поставленого в межах підрозділу завдання, тобто розроблення ОЕЗУЗ у системі ФБП. Авторські напрацювання поглиблюють розуміння системи ФБП, доводячи наявність певних відмінностей порівняно із СЕБП. Аналогічні факти виникають і стосовно управління змінами, адже наявні теоретичні розробки не враховують специфіки процесу забезпечення ФБП. Відтак, перш ніж розпочати з'ясування параметрів ОЕЗ, важливим є пізнання специфіки управління змінами в системі ФБП.

У підрозділі 1.2 нами згадувалася перша «класична» модель управління змінами К. Левіна, в межах якої розглядалися лише три етапи. В подальшому послідовники, не відкидаючи основну ідею перетворень у системі, пропонували етапність із більш високим рівнем деталізації основних і проміжних етапів. Приміром, Л. Грейнер уже визначав зміст шести етапів, зокрема приділяючи належну увагу моделюванню можливих наслідків і пошуку варіантів підтримки у працівників. Дж. Коттер обґрунтовував необхідність розгляду восьми етапів, докладаючи зусиль у вивченні підготовчих моментів, зокрема щодо створення команди виконавців, які повинні ініціювати й докласти максимальних зусиль для досягнення поставлених завдань із набуття системою нових параметрів, які забезпечують її подальше існування. Загалом необхідно підкреслити, що усі початкові моделі характеризувалися одним спільним недоліком – лінійністю, коли уже Е. Кемерон у межах свого варіанту моделі закладав циклічність у необхідності управління змінами. Максимально чітко ця циклічність продемонстрована в моделі І. Адізеса, який фактично виділив три базові етапи,

тобто «проблема-рішення-зміна», доводячи, що зміни мають формуватися за результатами виникнення будь-якої проблеми. Це важливо і в контексті розгляду особливостей управління змінами стосовно системи ФБП, коли має бути передбачений відповідний механізм і завчасно створене ОЕЗ для підконтрольного проходження таких процесів, не провокуючи виникнення додаткових ризиків, із подальшою появою загроз та негативним впливом на рівень не лише фінансової, а загалом ЕБП. У цьому контексті вважаємо за доцільне погодитися із розмірковуваннями О. Гайдей про те, що «...управління змінами – процес постійного коригування напрямку діяльності підприємства, модифікації поведінки її працівників в умовах змін» [29, с. 71], які стосовно системи ФБП можна інтерпретувати як процес постійного внесення коректив у таку систему, зокрема в частині активності суб'єктів безпеки щодо виконання поставлених завдань стосовно об'єктів, з огляду на фактичні та можливі зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах функціонування підприємства.

У підрозділі 1.2 дисертації нами була приділена належна увага класифікації можливих змін стосовно підприємства. Попри це, специфіка забезпечення ФБП потребує окремого уточнення. Нашу увагу привернула класифікація, наведена у публікації Т. Порудєєвої, О. Кишковської та К. Скрипник, де розглядаються зміни трьох видів, тобто «...розвиваючі, перехідні та трансформацій» [150, с. 569], відмінність між якими полягає в ступені корегування структури, засад функціонування та активності в господарській діяльності. Т. Лісович доводить можливість здійснення організаційних змін у двох напрямках, як «...адаптація (незначні зміни) та кардинальні зміни» [107, с. 114], зміст яких відрізняється глибиною перебудови. Однак в обох випадках це дії, спрямовані на ліквідацію проблеми. Останнє стало засадничим у формулюванні авторської позиції стосовно управління змінами в системі ФБП. У безпековій діяльності пріоритетним є застосування превентивних заходів, що дає змогу із більш раціональним використанням ресурсів досягати цілей, тобто діючи на випередження стосовно можливих змін рівня безпеки. Відтак вважаємо, що цю засаду доцільно застосувати і стосовно управління змінами в

системі ФБП, виділяючи два види: випереджувальні та адаптаційні. Перший полягає у плануванні та здійсненні змін, зважаючи на аналізування тенденцій, вивчення досвіду конкурентів і контрагентів й прогнозування ще до моменту виникнення подій, які суттєво впливатимуть на процес забезпечення ФБП. Другий передбачає внесення коректив у систему за результатами реалізації заходів щодо ліквідації загроз, повернення до попереднього стану або переходу до іншого, що відповідає новим умовам. Зміни в межах обох видів повинні стосуватися усіх елементів системи ФБП, зокрема щодо:

- уточнення мети та цілей, а також коригування завдань і перегляду функцій та принципів;
- покращення технології безпекової діяльності, зокрема з удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення, процедури розроблення й реалізації управлінських рішень, поліпшення зворотного зв'язку, посилення контролю та виконання коригуючих дій для досягнення поставлених завдань;
- зміна організаційної структури в межах функціонального розподілу порядку отримання, опрацювання, перевірки та подання даних щодо фінансової діяльності підприємства;
- внесення змін у повноваження та сектори відповідальності стосовно окремих виконавців;
- розвиток вертикальних і горизонтальних комунікацій між групами внутрішніх суб'єктами та зв'язків із зовнішніми суб'єктами безпеки;
- покращення кваліфікації та набуття нових професійних компетентностей внутрішніми суб'єктами безпеки, а також мотивації й контролю за результативністю дій;
- посилення корпоративної культури на основі узгодження фінансових інтересів;
- оновлення засобів і упорядкування забезпечення з потребами реалізації заходів у процесі забезпечення ФБП.

Управління змінами в системі ФБП передбачає етапність у їх здійсненні, що може бути продемонстровано у вигляді умовного алгоритму послідовних дій:

Етап 1. Виявлення фактів, що вказують на необхідність проведення змін. Основою цього етапу є дані щодо поточного рівня ФБП, рівня впливу ключових загроз, динаміки у фінансових відносинах із контрагентами, прогнози стосовно змін на фінансовому ринку, стратегічні й тактичні плани розвитку підприємства тощо.

Етап 2. Створення інформаційного базису здійснення змін. Полягає у формуванні цілісного уявлення про характер необхідних змін, часові параметри, ресурсне забезпечення, організаційні аспекти здійснення із виробленням кількох альтернативних варіантів вирішення проблеми.

Етап 3. Розроблення заходів щодо здійснення заходів. Якщо на попередньому етапі вирішувалося питання необхідності змін, то цей полягає в конкретизації заходів, зокрема зі встановлення цільових орієнтирів. Обов'язково береться до уваги можливий вплив і на інші функціональні підсистеми в межах СЕБП. Визначається ймовірність виникнення додаткових ризиків і розробляються заходи для їх мінімізації та/або уникнення.

Етап 4. Оцінювання спроможності здійснити зміни, конкретизація ресурсної основи та можливих результатів.

Етап 5. Діагностика ймовірності виникнення опору та розгляд варіантів його подолання.

Етап 6. Розроблення програми здійснення заходів зі встановленням графіку та значенням контрольних індикаторів.

Етап 7. Практична реалізація програми змін.

Етап 8. Оцінювання змін і внесення коректив.

Формування переліку етапів здійснено з урахуванням безпекових аспектів, а також того, що ФБП є ключовою в СЕБП. Окрім етапності, необхідно зважити на перелік додаткових позицій для забезпечення результативності проведених змін:

- синхронізація графіку виконання етапів із фактичною динамікою зовнішнього середовища та зрушеннями у внутрішніх процесах;
- збереження підконтрольності реалізації кожного етапу завдяки завчасно сформованому переліку індикаторів і створеним каналам зворотного зв'язку в межах інформаційно-аналітичного забезпечення СЕБП;
- застосування методів математичного моделювання для розроблення альтернативних варіантів досягнення цільових орієнтирів і прогнозування результатів не лише стосовно системи ФБП, а загалом у межах СЕБП та підприємства;
- резервування необхідного ресурсного забезпечення із урахуванням можливих додаткових витрат через необхідність унесення поточних коректив у реалізацію заходів;
- на етапі планування врахувати ймовірний спротив із наданням належної уваги питанням з роз'яснення та формування думки у групах внутрішніх суб'єктів безпеки та загалом персоналу підприємства щодо необхідності, доцільності та вигідності проведення змін, зокрема спільного досягнення інтересів.

Остання умова нами лише окреслена як така, що є актуальною і вимагає ретельної роботи з кожним виконавцем шляхом переконання й стимулювання до внесення змін задля нестворення перешкод, а сприяння змінами в системі ФБП. Зважаючи на складність прогнозування поведінки людини в будь-якій нетиповій ситуації, якою і є зміни, цьому питанню буде приділено належну увагу в подальшому.

Результативне виконання кожного етапу управління змінами в системі ФБП потребує відповідного ОЕЗ. Підкреслимо, що, як і стосовно управління змінами щодо цієї складової ЕБП, немає теоретичних напрацювань на тему цього важливого моменту безпекової діяльності в практиці українських підприємств. Відтак розпочнемо зі з'ясування сутності терміна «ОЕЗ» із подальшим обґрунтуванням авторської позиції загалом щодо системи ФБП та деталізації організаційної й економічної складових.

Насамперед зазначимо, що розглянуті в подальшому позиції стосуються підприємства загалом, тобто їх буде використано як основу для поглиблення розуміння ОЕЗУЗ. У такому ракурсі чітким і лаконічним є визначення С. Кучер, де досліджуване поняття визначено як «...сукупність заходів і засобів, створення умов, які сприяють протіканню економічних процесів, реалізації намічених планів, програм, проектів тощо» [104, с. 10]. Автор розглядає таке забезпечення як основу усіх процесів, які виникають у діяльності підприємства. Зазначене можливе, якщо попередньо створюється таке забезпечення, що в подальшому й сприяє нормальному перебігу усіх процесів у межах підприємства, а також у взаємодії із контрагентами. Цей важливий параметр буде нами використаний в подальшому, зокрема у контексті вивчення важливості створення ОЕЗ для проходження усіх етапів змін у системі ФБП.

Якщо зважити на те, що в більшості зміни в діяльності підприємства відбуваються під впливом динамічності зовнішнього середовища, то цікавим є підхід А. Садекова та В. Цурик, у межах якого ОЕЗ повинна створити необхідну основу для «...адаптації суб'єктів підприємництва до умов зовнішнього середовища, ...пошуку і реалізації можливостей підприємств, ...виживання у період трансформаційної економіки» [162, с. 19]. Загалом така позиція відповідає засадам адаптаційного управління змінами в системі ФБП, але без конкретизації змісту та врахування специфіки безпекової діяльності.

Л. Довгань та О. Лулукало [50, с. 49] приділяють увагу людському фактору, обґрунтовуючи необхідність у межах ОЕЗ створення стимулів для працівників підприємства, які повинні перетворити матеріальні ресурси на продукт для більш якісного задоволення потреб споживачів. Зважаючи на те, що безпекова діяльність визначається активністю суб'єктів безпеки, підкреслимо, що людський фактор є наріжним, але не єдиним у проходженні кожного етапу управління змінами.

Цікавий варіант у розумінні ОЕЗ розглядає М. Молла [123, с. 255], де конкретизовано зміст двох базових складових, тобто організаційної та економічної. Попри логічність постановки питання, дискусійним можна

вважати саме змістове наповнення кожної складової, коли в організаційну складову зведено організацію, матеріальне й техніко-технологічне забезпечення, а в економічну – кадрові та фінансові ресурси.

Загалом відомі сьогодні напрацювання щодо ОЕЗ характеризуються не лише відмінністю поглядів, але не передбачають необхідної конкретизації в умовах непостійності господарської діяльності українських підприємств, тобто як потреба без кількісного й якісного визначення, раціональності використання, шляхів оновлення та розвитку. Стосовно управління змінами таке забезпечення розглядається в публікації Ю. Ус та Ю. Ступіної, де його визначають як «...сукупність організаційних та економічних важелів, що впливають на економічні, організаційні, технічні, технологічні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому при здійсненні змін» [181, с. 120]. Відмінністю такого підходу є не лише деталізація об'єктів, але й цільова орієнтація, що не обмежується поточною діяльністю певного підприємства. Попри це, з огляду на відмінність процесу забезпечення ФБП та передумов й очікуваних результатів від здійснення змін стосовно такої системи, вважаємо за необхідне запропонувати власний варіант тлумачення. Відповідно, у нашому розумінні ОЕЗУЗ в системі ФБП становить попередньо сформовані та постійно оновлювані за кількісними та якісними параметрами заходи й засоби для внесення змін у систему ФБП з метою покращення її дієздатності й спроможності виконати поставлені завдання в межах СЕБП. Нами наголошується на необхідності завчасного створення такого забезпечення та постійного перегляду відповідно до характеру змін, водночас дотримуючись умовного поділу на дві складові, тобто організаційну й економічну.

Організаційне забезпечення стосовно діяльності підприємства розглядається в двох ракурсах: встановлення чітких параметрів організаційної структури у внутрішньорозробленій документації та визначення переліку заходів, що можуть здійснювати суб'єктами управління в межах виконання

поставлених завдань. Як приклад першого ракурсу можна процитувати визначення, згідно з яким організаційне забезпечення становить «...положення, інструкції, накази, кваліфікаційні вимоги та інші документи, що регламентують організаційну структуру роботи системи, і їх взаємодію з комплексом засобів системи» [18, с. 40]. Загалом же оптимальним варіантом є поєднання обох ракурсів для досягнення мети, яку можна визначити стосовно управління змінами в системі ФБП як створення умов у вигляді ресурсів, організаційної структури та функціональних зв'язків, зокрема і з зовнішніми суб'єктами безпеки, що забезпечують здійснення змін, які затребувані внаслідок динамічності зовнішнього середовища та перемін у внутрішніх процесах (рис. 1.13). Таке розуміння передбачає:

- уможливлення своєчасного внесення змін в організаційну структуру внутрішніх суб'єктів безпеки, зокрема в частині розширення кола функціональних підрозділів, які долучаються до забезпечення ФБП, зміни завдань стосовно окремих виконавців і набуття ними нових компетентностей, зокрема професійних і цифрових;
- постійне покращення внутрішньої документальної бази щодо дій суб'єктів безпеки, в тому числі і в ситуаціях, що потребують змін у технології розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- поглиблення взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки на предмет обміну інформацією та протидії загрозам;
- покращення неформальних зв'язків для отримання та підтвердження інформації з незалежних джерел;
- мотивація персоналу щодо співпраці заради узгодженого досягнення фінансових інтересів.

Економічне забезпечення в більшості розглядають у ракурсі створення фінансової основи для підтримання дієвості системи управління, зокрема і щодо здійснення змін. Вважаємо, що загальне уявлення необхідно поглибити за рахунок уточнення структури витрат, які є пріоритетними під час управління змінами в системі ФБП: контроль результативності дій суб'єктів безпеки;

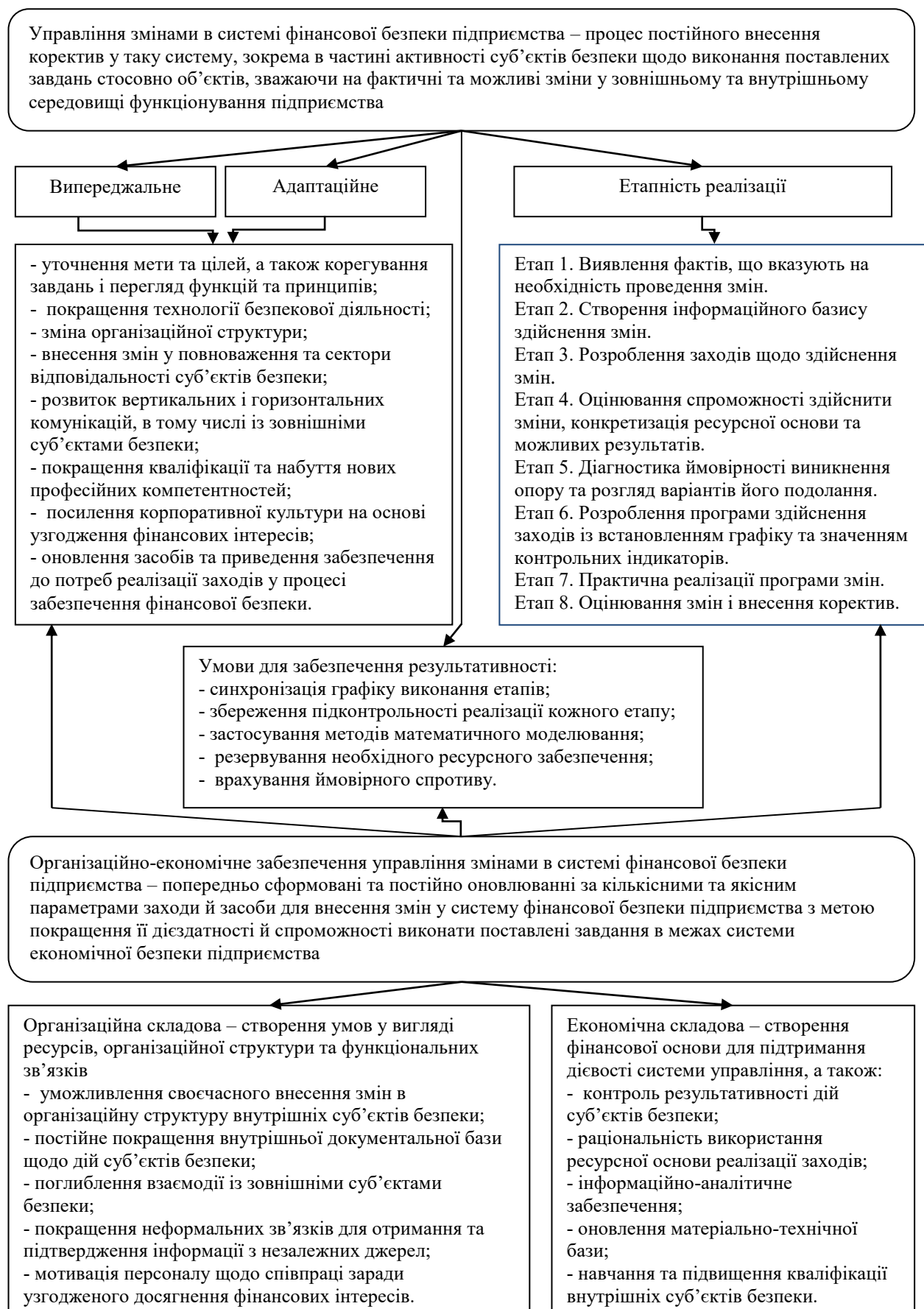


Рис. 1.13. Декомпозиційна структура ОЕЗУЗ у системі ФБП, сформовано автором

раціональність використання ресурсної основи реалізації заходів; інформаційно-аналітичне забезпечення; оновлення матеріально-технічної бази; навчання та підвищення кваліфікації внутрішніх суб'єктів безпеки.

Підводячи підсумки, вважаємо за доцільне ще раз наголосити на тому, що ключовою умовою досягнення поставлених цілей в процесі управління змінами в системі ФБП є завчасно створене ОЕЗ, в межах якого повинна бути напрацьована схема проведення переміни з позиції організаційної та сформоване відповідне ресурсне підґрунтя в межах економічної складових. Організаційна складова вимагає постійного перегляду та оновлення внутрішніх положень та інших регламентуючих документів, коли економічна потребує попереднього нормування можливих витрат за основними напрямками, дотримуючись наявного досвіду, відстеження динаміки аналогічних процесів у партнерів і конкурентів та на основі моделювання типових ситуацій. Хибним є підхід, коли економічна складова формується за залишковим принципом. Це унеможливорює проведення змін. Відтак система ФБП нездатна випереджати та вчасно реагувати на явища, події та факти, що негативно впливають або створюють додаткові можливості для об'єктів безпеки.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Простежено основні етапи еволюції сприйняття людиною безпеки, тобто від первісного домінування захисту здоров'я та облаштування прийнятних умов існування до сучасного, який враховує посилення глобалізаційних і цифровізаційних процесів. Об'єднувальною є пріоритетність вирішення проблеми забезпечення безпеки як для кожної особистості, так і формувань, які утворювалися за рахунок її активності, тобто від первинних племен і громад – до суб'єктів господарювання, зокрема підприємства.

2. Проведено схематичний аналіз ключових характеризуючих ознак поняття «безпека» («сутнісна», «цільова» та «векторна»), що стало підставою для уточнення сприйняття безпеки як стану захищеності соціально-економічної системи, який уможливорює її подальше існування та розвиток відповідно до

змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що поточне сприйняття ЕБП формувалося на підставі масштабування економічної безпеки держави з урахуванням фактичних обставин трансформації національної економіки, коли початковою була потреба в організації повноцінного фізичного захисту майна, збереженні комерційної таємниці і до поточного комплексного підходу, який вимагає врахування зрушень у зовнішньому середовищі функціонування й нестабільності внутрішніх процесів.

3. Уточнено місце ФБП у межах системи вищого порядку із обґрунтуванням необхідності її розгляду як складової, яка повинна, на основі дотримання стабільності, рівноваги, стійкості та гнучкості підприємства як системи, забезпечити ефективність його фінансової діяльності, захист фінансових ресурсів і досягнення фінансових інтересів в умовах непостійності через динамічну зміну внутрішнього й зовнішнього середовища функціонування. Визначено й уточнено змістове наповнення основних умов забезпечення ФБП, тобто стійкості, гнучкості, рівноваги та стабільності, що сприяло формуванню відповідного теоретичного базису із можливістю його подальшого застосування у вигляді фундаменту для інших методичних розробок у межах дисертаційної роботи.

4. З'ясовано особливості сприйняття поняття «зміни» в різних наукових галузях та сферах життєдіяльності, що стало підставою для виокремлення ключових узагальнювальних характеристик, побудови ромба-схеми ключових аспектів зміна на підприємстві (вимірюються часом, визначеність дії, мають швидкий перебіг і масштаб впливу) та обґрунтування власної позиції, яка передбачає розгляд змін на підприємстві як процесу, який, будучи результатом впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, переінакшує характер існування такої системи через непостійність, що супроводжується зростанням небезпеки, відтак потребує управління задля збереження цілісності, продовження функціонування та ефективного використання нових можливостей. Побудовано матрицю основних типів змін у структурі діяльності підприємства та діаграму життєвого циклу діяльності підприємства та змін, які супроводжують кожну

стадію, що стало підставою для твердження, що управління змінами є пріоритетним для підтримання функціональної такої СЕС.

5. Проведено структурузацію ключових елементів тлумачення сутності поняття «управління змінами». Це стало підставою для надання пропозиції, щоб розуміти його зміст через заходи впливу керуючої підсистеми на основі планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання задля увідповіднення стану системи з активністю зовнішнього середовища та перебігу внутрішніх перетворень. Доведено, що цей вплив має реалізуватися із дотриманням таких принципів: відкритості, мотиваційності, безпековості, модельованості, узгодженості та ресурсозберігання. Розроблено модель реалізації управління змінами на підприємстві, яка, враховуючи відомі кращі практики у застосуванні окремих підходів та способів упровадження змін на підприємстві, характеризується цілісним баченням процесу управління із спрямованістю на отримання соціально-економічного ефекту.

6. В межах застосування системного підходу уточнено основні властивості системи та розроблено модель системи ФБП із уточненням змісту та складу базових складових, як-от політика безпеки, механізм забезпечення, об'єкти й суб'єкти безпеки, забезпечення та засоби. Обґрунтовано, що ОЕЗ, як складова такої системи, повинно створити необхідну основу для постійного внесення змін у систему, тобто не лише на основі набутого досвіду щодо протидії загрозам і використанню нових можливостей, а й з огляду на тенденції на фінансовому ринку, тобто на випередження.

7. Доведено, що управління змінами в системі ФБП є процесом постійного внесення коректив у таку систему, зокрема в межах активності суб'єктів безпеки щодо виконання поставлених завдань стосовно об'єктів, спираючись на фактичні та можливі зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства. Обґрунтовано необхідність застосування в ході управління змінами двох видів заходів, тобто випереджальних та адаптаційних, перший з яких полягає у плануванні та здійсненні змін з огляду на аналізування тенденцій, вивчення досвіду конкурентів та контрагентів й прогнозування ще

до моменту виникнення подій, які суттєво впливатимуть на процес забезпечення ФБП. Другий передбачає внесення коректив у систему за результатами реалізації заходів щодо ліквідації загроз, повернення до попереднього стану або переходу до іншого, що відповідає новим умовам.

8. Обґрунтовано, що ОЕЗУЗ у системі ФБП становить попередньо сформовані та постійно оновлювані за кількісними та якісними параметрами заходи й засоби для внесення змін у систему ФБП з метою покращення її дієздатності й спроможності виконати поставлені завдання в межах системи ЕБП. Розроблено декомпозиційну структуру ОЕЗ, у межах якої охарактеризовано особливості застосування випереджальних та адаптаційних заходів, етапність реалізації, умови для забезпечення результативності управління змінами в системі ФБП за рахунок попереднього створення та постійного покращення організаційної та економічної складових.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [92–93; 95; 119]

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПІДГРУНТЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Тенденційний аналіз фінансово-економічної діяльності промислових підприємств

Середовище функціонування українських ПП характеризується критично високим рівнем динамічності, що спровоковано впливом факторів із різною активністю прояву й ступенем впливу. В такій ситуації управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства можливе тільки за умови постійної актуалізації інформації про перебіг подій як щодо внутрішніх процесів, так і стосовно активності суб'єктів зовнішнього середовища. Йдеться не лише про характер впливу таких факторів, як COVID-19 чи воєнні дії на території країни, а й про ті, що протікають у менш інтенсивній формі в більш тривалому періоді. У цьому контексті доцільно згадати, що ще у трактатах древньогрецьких філософів з'ясовувалося питання впливу змін, коли такі в якості незначних поступів, будучи непомітні в межах тривалого часу, спричиняли вагомі трансформації. За таких обставин Н. Касьянова уточнює, що «...межа переходу одного стану в інший в одних випадках розмита, невловима, а в інших прокреслюється досить різко» [73, с. 11]. В цілому зазначене створює необхідне логічне підґрунтя для формування інформаційної основи управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства через простеження трансформацій зовнішнього середовища у тривалому часовому періоді з метою виявлення тенденцій, що потребують відповідної реакції суб'єктів безпеки. Іншим важливим аспектом є те, що такі різні за інтенсивністю зрушення не можуть замикатися виключно на об'єктах фінансової безпеки. В безпекознавстві фінансова безпека сприймається як результуюча, тобто така, яка унаочнює ті зміни в рівні безпеки, що відбуваються стосовно інших складових ЕБП. Відтак, розширюючи межі інформаційного поля, суб'єкти безпеки отримують змогу відповідно реагувати до моменту реалізації загрози у вигляді фінансових втрат

та/або недоотриманого прибутку. Зважаючи на такі обставини, в межах цього підрозділу дисертації окреслено завдання, що полягає в узагальненні аналітичних матеріалів, які сформовані за даними офіційної статистики й напрацюваннями представниками наукових кіл і практиків, задля виявлення тих зрушень, що підштовхують до здійснення змін у системі фінансової безпеки для підтримання життєздатності підприємства й досягнення стратегічних цілей. Відповідно до наведених аргументів на користь широкого інформаційного поля, динаміка й суттєвість впливу факторів стосується основних аспектів діяльності ПП, зокрема і щодо їх кількості та численності зайнятих працівників.

З метою конкретизації змісту зрушень у зовнішньому середовищі стосовно ПП, нами було відібрано три види економічної діяльності, тобто виробництво харчових продуктів (КВЕД 10, 11 та 12) – в подальшому харчова промисловість, текстильне виробництво та виготовлення взуття та інших виробів (КВЕД 13, 14 та 15), які є результатом функціонування підприємств легкої промисловості, та машинобудування (КВЕД 26, 27, 28, 29 та 30). Під час вибору саме цих видів діяльності було взято до уваги аргументи щодо економічної й соціальної важливості функціонування відповідних підприємств. Так, основою включення до вибірки підприємств харчової промисловості стало висловлювання М. Сичевського та А. Юзефовича, в якому доводиться, що «...поряд із гарантуванням соціальної безпеки харчова промисловість надає стабільну підтримку щодо функціонування ринку для сільськогосподарських підприємств і домогосподарств сільського населення; є необхідною складовою агропромислового комплексу» [167, с. 48–49]. Окрім цих аргументів, зважувалося на ту обставину, що через діяльність підприємств харчової промисловості відбувається задоволення первинних потреб кожної особи в їжі, а забезпечення їх фінансової безпеки було і буде особливо актуальним, відтак потребує відповідних напрацювань у напрямі управління змінами.

Продукція машинобудування створює основні засоби для функціонування актуального сьогодні технічного переозброєння усіх галузей економіки.

Можна погодитися із твердженнями Ю. Короткого стосовно того, що машинобудування є «...системоутворюючою галуззю вітчизняної економіки, оскільки визначає рівень виробничого потенціалу країни, обороноздатність держави, а також стійкість функціонування всіх галузей промисловості і є фундаментом для зростання економіки України» [87, с. 118]. Ознаки наявної деіндустріалізації національної економіки із тимчасово виправданою орієнтацією на прискорене збільшення виробництва зерна в напрямі ліквідації загрози глобального голоду й поточного поповнення державного бюджету за рахунок надходження валюти у вигляді виручки від реалізації сільськогосподарської продукції з невисоким рівнем доданої вартості доводять важливість зосередження уваги на середовищі діяльності машинобудівних підприємств. Поточний технологічний поступ економічно розвинутих країн із орієнтиром на реалізацію концепції індустрії 4.0 забезпечується саме машинобудуванням, зокрема через створення й виробництво високотехнологічної продукції. Тому післявоєнне відновлення національної економіки може бути забезпечене лише відродженням із одночасною модернізацією машинобудівних підприємств.

Н. Носова обґрунтовує, що «...за рівнем споживання продукція легкої промисловості поступається лише продовольчим товарам, набагато випереджаючи ринки побутової електроніки, автомобілів та інших товарів» [132, с. 166]. Л. Дейнеко, своєю чергою, наголошує також на тому аспекті, що «...особливістю галузі є швидкий обіг капіталу (2-5 разів на рік) через невеликі строки виробництва та реалізації продукції» [43, с. 83]. В цілому товари підприємств легкої промисловості через ціну визначають добробут населення, а якість впливає на здоров'я кожного споживача, але прослідковується й протилежна залежність, коли існують обмеження внаслідок першочергового задоволення потреби в їжі і ліках та виникає можливість пошуку більш дешевої альтернативи, що знижує попит на одяг, взяття та іншу аналогічну продукцію. Ця взаємозалежність доводить необхідність розгляду умов функціонування

підприємств легкої промисловості з метою створення інформаційної основи для управління змінами в системі їх фінансової безпеки.

Розширення меж інформаційного поля нами здійснено не лише за рахунок параметрів діяльності підприємств окремих видів економічної діяльності, але через пошук ідентичності виявлених тенденцій на вищих рівнях, тобто стосовно загалом промисловості та національної економіки (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Приріст (зменшення) кількості підприємств, *сформовано на основі* [170]

Певна відповідність у темпах росту (зменшення) кількості підприємств, яка спостерігається графічно, доводить схожість переліку основних факторів, що певним чином впливають на ПП, а відтак зроблені в подальшому узагальнення можуть бути застосовані і стосовно суб'єктів інших видів економічної діяльності. Вдається чітко ідентифікувати кілька хвиль у кількісній зміні учасників ринку серед юридичних осіб. Максимально критичним спадом відзначився 2014 р., тобто початок агресії, коли зменшення кількості ПП сягнуло 14%, зокрема за рахунок втрати контролю над окремими територіями, в межах яких історично формувалася основа національного промислового виробництва. Попри період часткового відновлення у 2017-2019 рр., коли приріст стосовно підприємств харчової промисловості сягнув 8%, в подальшому COVID-19 спровокував часткове зменшення підприємницької

активності, зокрема через запровадження ряду обмежень у діяльності бізнесу. Ю. Терещенко вплив пандемії характеризує через появу нових викликів, які пов'язані із «...порушенням процедури поставок, зниженням ефективності торгівлі на міжнародній арені, труднощами в управлінні робочою силою» [176]. З такими міркуваннями можна погодитися лише частково, оскільки пандемія вплинула на активність бізнесу, але чисельність учасників ринку не зазнала суттєвих втрат, доказом чого є мінімальний приріст, зокрема у 2020 р. стосовно підприємств харчової промисловості – 1%, легкої – 2% та машинобудування – 3%. Відтак можна зробити припущення, що прояв нових викликів, в тому числі COVID-19, не позбавив актуальності уже відомі раніше, серед яких домінують такі: обмежений платоспроможний попит у межах внутрішнього ринку та складність зовнішньоекономічної діяльності через технологічну відсталість; вибірковий інтерес іноземних інвесторів; обмеженість сировинних ресурсів. Зазначене є черговим доказом необхідності для суб'єктів безпеки спостереження за усіма зрушенням в середовищі діяльності. Кардинально негативні зміни відбулися у 2022 р. не лише через захоплення частини української території, але масові ракетні удари, що спровокувало велику хвилю біженців до країн ЄС та внутрішньо переміщених осіб, загалом у національній економіці втрати сягнули 29% діючих підприємств, зокрема в промисловості – 26%. Стосовно сформованої вибірки, то в легкій промисловості зменшення становило 29%, коли в харчовій й машинобудівній промисловості – 24%. Загальна тенденційна відповідність створює основу для поглибленого вивчення змін за рахунок аналізу абсолютних величин (рис. 2.2).

Динаміка кількості підприємств є схожою стосовно харчової та легкої промисловості та частково відмінною у машинобудуванні. Зазначене узагальнення можна проілюструвати кількома виділеними етапами: перший – «спаду» в 2010–2016 рр., коли кількість підприємств харчової промисловості зменшилася із 6559 до 5104 одиниць, тобто на 22,18%, а в легкій промисловості, відповідно, з 3215 до 2341, що створило скорочення на 27,19%; другий – «часткового відновлення» у період 2016–2021 рр., де приріст стосовно

зазначених складових промисловості становив, відповідно, 24,43% та 22,43%. Для машинобудування перший етап був дещо відмінний, адже пік за кількістю підприємств припав на 2013 р. – 5103 одиниць, але у 2016-му їх залишилося 4209, тобто на 17,52% менше. В межах другого етапу кількість виробників машинобудівної продукції збільшилася на 25,07%.

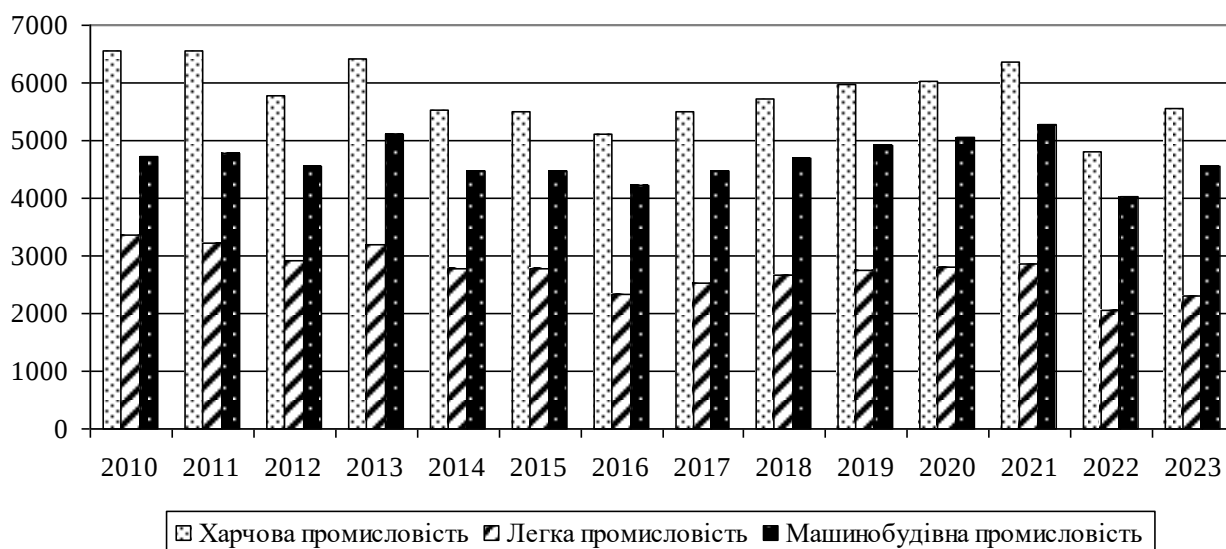


Рис. 2.2. Динаміка кількості ППП за окремими видами економічної діяльності, сформовано на основі [170]

Окрім констатації негативного впливу воєнних дій, вважаємо за потрібне взяти до уваги ще й фактор нерівномірного розподілу ППП у межах нашої країни. Так, Т. Сак відзначає наявність специфічного моменту в географічному розташуванні машинобудівних підприємств через їх «...концентрацію в містах тих областей, що є основними виробниками чорних металів. Так, найбільша кількість підприємств машинобудування концентрується у Донецькій, Дніпропетровській, Луганській і Запорізькій областях» [163, с. 605]. Відтак, як у 2014–2015 рр., так і у 2022-му таке розташування, через розгортання воєнних дій безпосередньо на території вказаних областей, і спричинило припинення діяльності значної кількості не лише машинобудівних, але й інших ПП. Реалізація програми релокації дала змогу відновити роботу окремих товаровиробників, але не великих і середніх через складність перевезення

основного технологічного устаткування, перебудову логістичних каналів і втрати кадрового потенціалу.

Орієнтація на розширення інформаційного поля нами реалізована і в контексті з'ясування структури підприємств за масштабами діяльності (рис. 2.3) та її зміни в 2010–2022 рр.



Рис. 2.3. Кількість ПП окремих видів економічної діяльності за масштабами діяльності у 2023 р., сформовано на основі [170]

Традиційною як для промисловості можна вважати структуру підприємств харчової промисловості, де домінує мала форма організації бізнесу, зокрема у 2023 р., – 83,9%. У 2010–2023 рр. структурні зміни були незначними, але нетиповими для промисловості є зрушення за окремими групами в абсолютному виразі. Так, кількість великих підприємств постійно змінювалася, зокрема з 58 у 2010-му до 96 у 2012-му та 72 у 2023-му, але порівняно із легкою й машинобудівною промисловістю все-таки зберігається якась порівняно велика частина підприємств, що можуть забезпечити масове виробництво із складним технологічним процесом, тобто не в межах окремого регіону, а із певним рівнем впливу загалом на внутрішній ринок. У цьому контексті складнішою є ситуація в легкій промисловості, де за відсутності великих товаровиробників (у 2022-му – 0 та у 2023-му – 2) кількість середніх

скорочується катастрофічними темпами, зокрема з 410 у 2010-му до 259 у 2023-му. На ознаки кризи в легкій промисловості вказує й динаміка малих підприємств, кількість яких була максимальною у 2010-му – 2951 із подальшим незначним коливанням і суттєвим скороченням у 2022-му до 1771 одиниць, хоча у 2023-му і відбулося відновлення до 2055. Серійне високотехнологічне виробництво в машинобудуванні можливе в умовах середніх та великих підприємств, кількість яких в Україні має чітку тенденцію до скорочення. Так, ще у 2011 р. функціонувало 61 велике підприємство, коли на кінець останнього періоду «часткового відновлення», тобто у 2019-му, лише 32. Порівняно із 2010-им (921) у 2022-му практично удвічі скоротилася й кількість середніх підприємств – до 556 та у 2023 – 513.

Підводячи проміжні підсумки, можна констатувати, що в 2010–2023 рр. відбулися суттєві зрушення щодо кількості ПП під впливом різних факторів, але результиуючим є їх зменшення, зокрема великих і середніх, що провокує до звуження конкурентного кола уже не в регіональному, а більше у місцевому масштабі. Визначені тенденції також указують на погіршення параметрів бізнес-клімату, коли виживання можливе лише за наявності й постійного покращення засад функціонування СЕБП, зокрема її фінансової складової. Отримані результати дають змогу констатувати погіршення безпекової ситуації, але з'ясування причин вимагає ретельнішого розгляду основних параметрів функціонування ПП, зокрема стосовно обсягів реалізації продукції (рис. 2.4), що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності, а відтак і рівень фінансової безпеки.

Розраховані темпи росту обсягу реалізованої продукції дають змогу сформулювати загальне уявлення про активність підприємницької діяльності у розрізі виділених видів економічної діяльності. Перед деталізованим розглядом динаміки потрібно зробити застереження, що вплив багатьох факторів на величину й зміну обсягу реалізованої продукції розглянемо надалі на основі узагальнення думок експертів, зокрема серед наукових працівників.

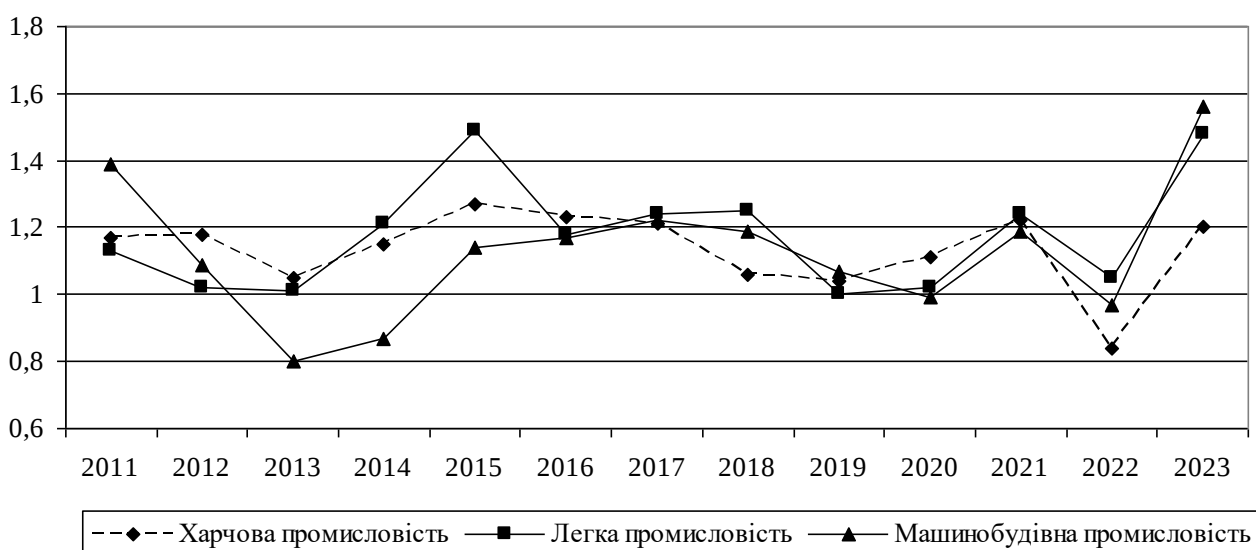


Рис. 2.4. Приріст (зменшення) обсягу реалізованої продукції ПП за окремими видами економічної діяльності, *сформовано на основі [170]*

Загалом стосовно підприємств харчової та легкої промисловості спостерігається позитивний приріст величини реалізованої продукції в 2010–2021 рр., коли максимальне значення фіксувалося у 2015 р., відповідно, на рівні 27% та 49%, що було спричинено насамперед ціновим фактором, про що засвідчує індекс цін на рівні 149,9%. Щодо реалізованої продукції машинобудівних підприємств можна говорити про кілька періодів спаду, зокрема у 2013 р. – 20%, 2014 р. – 0,13%, 2020 р. – 1%, 2022 р. – 3%.

Графічно складно представити дані щодо абсолютних показників реалізованої продукції, тому наша увага була сконцентрована на виявленні фактів, що найбільш вагомо впливали на динаміку цього показника стосовно діяльності кожного з виділених видів економічної діяльності.

Характер динаміки реалізованої продукції підприємствами харчової промисловості частково пояснюється її структурою у розрізі масштабів діяльності товаровиробників. Якщо за кількістю лідируючі позиції займають малі підприємства (для прикладу, у 2022 р. – 80,9%), то стосовно обсягу реалізованої продукції наявна протилежна ситуація, тобто їх частка є мінімальною, зокрема у 2022-му лише 6,4%, коли великих – 49,4% і середніх –

44,2%. У країнах ЄС цей параметр кардинально відрізняється, адже «...малі підприємства становлять 95% галузі, забезпечуючи 22% її доходів» [156, с. 25], що робить їх інвестиційно привабливими та дає змогу досягати суттєво кращих фінансових результатів діяльності.

М. Бердак, на основі статистичних даних, розглядає діяльність підприємств харчової промисловості під впливом високого рівня волатильності цін, коли «...цінова динаміка на продукцію харчової промисловості характеризується вищими показниками швидкості зміни, оскільки чутливіше реагує на зовнішні кон'юнктурні фактори» [13, с. 9]. Фактично на цінову стратегію підприємств суттєво впливає не лише внутрішня ситуація в економіці, а й процеси на світових ринках, що негативно впливає на обсяг реалізованої продукції через нижчу споживацьку активність та обмеженість більшої частини споживачів у доходах. Виживання населення створює попит на дешеву та менш якісну продукцію, гальмуючи розвиток виробників через відсутність передумов для технологічного розвитку й розширення номенклатури продукції. Частка витрат на продукти харчування в Україні у кілька разів вища порівняно з іншими країнами. Для прикладу, в сусідніх Польщі та Німеччині на харчування в середньому витрачається, відповідно, до 16,9% та 10,5%, коли в Україні – 46,6%, зокрема міськими – 48% та сільськими 43,1% домогосподарствами [26]. Такі дані потрібно трактувати з урахуванням таких обставин: по-перше, фізіологічні потреби в їжі формують попит на продукцію підприємств харчової промисловості, але їх значна частка в сукупних витратах домогосподарств створює високу еластичність попиту, коли й незначні коливання цін провокують більш суттєву зміну попиту з пошуком більш дешевих та менш якісних замінників; про-друге, за відповідності калорійності раціону встановленим нормам (2500 ккал) у його структурі основну частку посідають продукти рослинного походження, що дають змогу вгамувати голод, але не сприяють відновленню організму, фізичному й розумовому розвитку, тому постійним є попит на дешеві продукти харчування з мінімальними вимогами до якості та споживчої цінності.

Обмеженість внутрішнього ринку штовхає підприємства харчової промисловості до більш активної зовнішньоекономічної діяльності. Зазначене прослідковується в структурі експорту продукції, де у 2022 р. 5,7% посідали готові харчові продукти. З 2014 р. відбулися зміни в обсягах торгівлі з окремими країнами, зокрема був втрачений ринок Російської Федерації та здійснювалися спроби знайти йому заміну шляхом «...переорієнтації під вимоги ринків Китаю, Ізраїлю, Єгипту. Інших країн Азії та Перської затоки» [159, с. 19]. Ці обставини негативно вплинули на обсяги виробництва й реалізації продукції підприємств харчової промисловості, оскільки вимагали врахування місцевих стандартів і вимог до продуктів харчування, а також суттєво вищої конкуренції. Адаптація до міжнародних стандартів дозволила частково відновити обсяги зовнішньоекономічної діяльності у 2016–2019 рр., але в подальшому відчутним став вплив обмежень через пандемію. Поточна ситуація ускладнена морською блокадою, що не дає змоги забезпечити необхідні обсяги експорту продукції, а відтак стабілізувати фінансово-господарську діяльність, що порушена через воєнні дії. Ці обставини дозволили М. Мацкули стверджувати, що «...завантаженість виробничих потужностей підприємств харчової промисловості в середньому складає 66,8%, тобто існує резерв» [114, с. 28]. Вважаємо, що висловлені припущення щодо існуючого резерву зроблені без урахування реальних умов функціонування, зокрема зростаючого технологічного відставання від іноземних конкурентів, ємності внутрішнього ринку та складності експорту продукції через подальшу неповну відповідність тим стандартам, що визначені в інших країнах, а також умовами зовнішньоекономічної діяльності під час військових дій.

Динаміка обсягу реалізованої продукції підприємствами легкої промисловості частково визначається впливом розглянутих вище факторів, але й характеризується своєю специфікою. Н. Фаріон серед факторів, що спричиняють незадовільну динаміку в обсязі реалізованої продукції, виділяє два, тобто це «...висока собівартість та недостатня купівельна спроможність населення» [182]. В основі першого фактору, який є відмінними, лежить

імпортозалежність українських підприємств легкої промисловості від постачання сировини й матеріалів іноземного походження. Будь-які збурення на валютному ринку безпосередньо відображаються на ціні, що погіршує конкурентну позицію вітчизняного товару на внутрішньому ринку. У своїх міркуваннях Л. Касьян обґрунтовує падіння обсягів реалізації продукції легкої промисловості «...високою собівартістю вітчизняних товарів легкої промисловості (унаслідок зростання цін на сировину та енергоносії, через дорогі банківські кредити), що створило велику різницю між цінами на товари та купівельною спроможністю населення, а також суттєвою часткою імпортних товарів, які ввозяться контрабандою» [72, с. 148]. Тобто фактично актуальне питання фінансової безпеки підприємств легкої промисловості потребує узгодженого розгляду як на мікро-, так і макрорівні, оскільки стосовно доступності кредитних ресурсів, відновлення й розвитку сировинної бази та недопущення зростання частки товарів, що знаходять за «сірими» каналами імпорту, потребують активності зовнішніх суб'єктів безпеки. Пасивність зменшує можливість якісного та кількісного забезпечення населення необхідним одягом, взяттям і задоволення інших побутових потреб, а самі товаровиробники задля виживання змушені переорієнтовуватися на виконання окремих замовлень іноземних партнерів. Л. Дейнеко, на основі опрацювання матеріалів щодо діяльності підприємств легкої промисловості, робить висновок, що «...вітчизняна легка промисловість сьогодні тримається тільки за рахунок давальницьких схем та виробництва на експорт» [43, с. 83]. Задля збереження наявного кадрового потенціалу підприємства виконують замовлення на умовах отримання давальницької сировини, а виготовлена продукція, що належить замовнику, частково реалізується в Україні у платоспроможному сегменті ринку. Такий режим роботи підходить для малих підприємств, що дає їм змогу підтримувати життєздатність на мінімальному рівні, але не забезпечує розвитку через неможливість просувати власну торгову марку, відтак – завойовувати інтерес споживачів до власної продукції.

На обсяг реалізованої продукції машинобудівних підприємств також впливає значна кількість факторів, серед яких важливе місце посідають ті, що пов'язані із зростаючим рівнем технічного й технологічного відставання. Саме на цьому аспекті наголошує Н. Карачина, доводячи, що «...більшість вітчизняних машинобудівних підприємств мають застарілі структуру виробництва і технології. У зв'язку зі значною технологічною відсталістю продукція машинобудування, за винятком окремих її видів, має зовсім низьку конкурентоспроможність як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках» [71, с. 65]. Незадовільний технічний стан і моральне старіння, коли до 70% устаткування машинобудівних підприємств експлуатується більше 15 років, провокують загострення проблеми з високою енерго- та матеріаломісткістю продукції, відтак вона на ринку не є конкурентоспроможною. Це й провокує посилення тенденції до зменшення обсягів її реалізації.

До 2014 р. основним зовнішнім ринком збуту продукції машинобудівних підприємств була Російська Федерація через оптимальне для місцевих умов співвідношення ціни й якості. Ю. Короткий підкреслює, що через порушення політико-економічних відносин із Російською Федерацією українське машинобудування опинилося у важкому становищі, коли втрату колишніх споживачів неможливо компенсувати внутрішнім ринком, оскільки «...вітчизняні підприємства надають перевагу більш дешевому закордонному обладнанню або ж більш простій продукції» [87, с. 118]. Інноваційна пасивність й недостатність власних ресурсів для модернізації стали на перешкоді не лише виходу на інші зовнішні ринки, але поступово закривають вікно можливостей стосовно задоволення потреб споживачів у межах національної економіки.

Розглянуті вище фактори стосуються діяльності кожної групи підприємств за специфікою їх економічної діяльності, але відмінною є інтенсивність впливу, що доводить необхідність цілісного бачення зрушень у середовищі функціонування із відповідним ранжуванням за пріоритетністю реагування. Поточні умови, а вони пов'язані із воєнними діями, сформували фактор, який негативно впливає на діяльність усіх ПП із незначним відхиленням за місцем

розташування та масштабами діяльності. Свідченням цього є результати, що були отримані під час проведення аналітичного досліджень, яке проводилося шляхом опитування у липні 2022 р. Його метою було встановлення ключових чинників, що найбільш негативно вплинули на діяльність ПП під час військового часу. Серед таких чинників «...більше половини опитаних з числа менеджменту підприємств вказали на проблеми зі збутом продукції» [48, с. 5].

Зроблені узагальнення вказують, що зміна величини обсягу реалізованої продукції відбулася під впливом низки факторів, які лише частково пов'язані безпосередньо із діяльністю певного ПП, що загалом мало суттєвий вплив на рівень фінансової безпеки кожного товаровиробника. Відтак для суб'єктів безпеки необхідним є відстеження усіх зрушень у середовищі діяльності задля розуміння спрямованості тенденцій з метою подальшого впровадження змін, зокрема і в систему фінансової безпеки.

Зважаючи на те, що кадровий склад вагомо впливає на результати діяльності підприємства, а витрати на оплату праці певним чином впливають і на величину отриманого прибутку, то ми цьому параметру приділили чималу увагу, зокрема в контексті відстеження динаміки кількості зайнятих працівників (рис. 2.5).

Міжрівневе порівняння темпів росту чисельності зайнятих працівників, за аналогією із кількістю підприємств, дає змогу прослідкувати такий момент, як привабливість для робочої сили умов трудової діяльності в промисловості загалом і стосовно окремих видів економічної діяльності. Відповідно до такого ракурсу, можна дійти висновку, що у кризовому 2014 р. скорочення зайнятих працівників відбувалося синхронно на усіх рівнях: в економіці на 15%, в промисловості – на 17%, в харчовій промисловості – 13%, легкій промисловості – 14% та машинобудуванні – 14%. Відновлення, пік якого припав на 2019 р., відбувалося у відмінних темпах. Максимальне значення приросту було зафіксовано загалом в економіці у згаданому 2019-му і становило 8%, коли в промисловості в цілому відбулося скорочення на 3% із різноспрямованими змінами стосовно виділених видів економічної діяльності. Так, спад у

чисельності зайнятих працівників спостерігався в легкій промисловості в обсязі 4% та в машинобудуванні на 2%, коли в харчовій промисловості ситуація була більш стабільною. У 2021 р. відбулася адаптація підприємств до засад реалізації обмежень, котрі були запроваджені через COVID-19. Це прослідковується у стабілізації ситуації стосовно кадрового складу підприємств, який визначено щодо економіки загалом і промисловості в цілому через темп росту на рівні 1,0. Менш позитивна ситуація сформувалася на підприємствах досліджуваних видів економічної діяльності, оскільки і в подальшому спостерігався спад, який найбільшою мірою охопив легку промисловість, де темп росту становив 0,96.

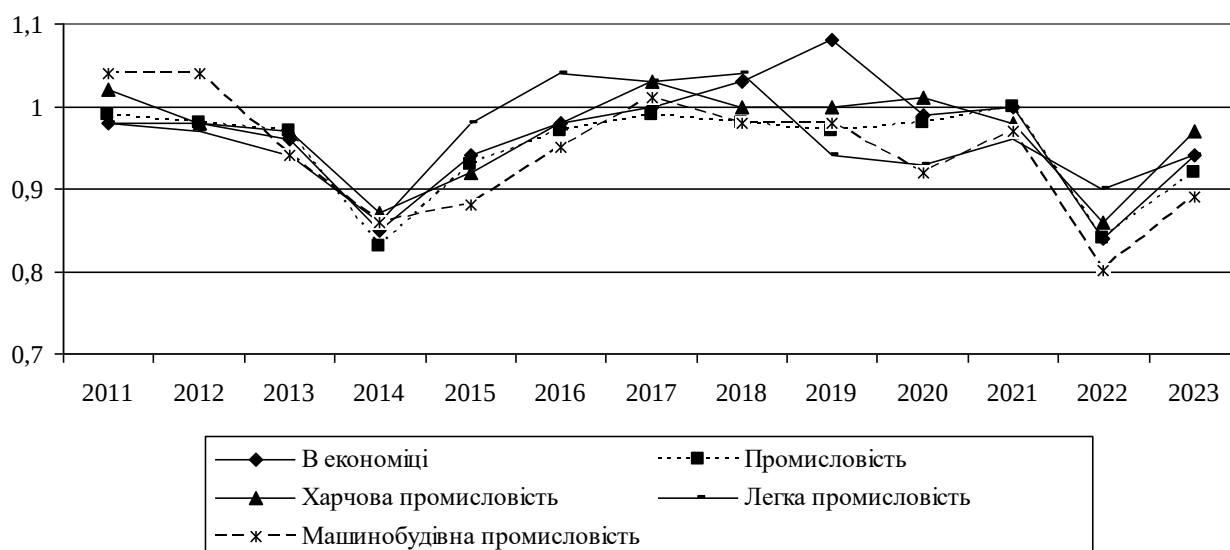


Рис. 2.5. Приріст (зменшення) кількості зайнятих працівників, *сформовано на основі* [170]

З лютого 2022 р. ситуація суттєво погіршилася через призупинення діяльності підприємств, значну кількість біженців і внутрішньо переміщених осіб, що виразилося у скороченні чисельності зайнятих працівників ще більше, ніж у 2014-му, зокрема у машинобудуванні – на 20%. Вважаємо, такі дані повинні братися суб'єктами безпеки до уваги, адже відновлення, як після кризи 2014-ого, може бути менш швидким і не забезпечити повернення до попереднього рівня. Свідченням правильності таких думок може бути те, що чисельність зайнятих працівників на підприємствах легкої промисловості на

початку 90-х років становила 750 тис. осіб, що створювало основу для виробництва до 10% промислової продукції. Поточна ситуація кардинально різнилася, зокрема щодо кадрового складу, динаміка якого в 2010–2023 рр. відображена на рис. 2.6.

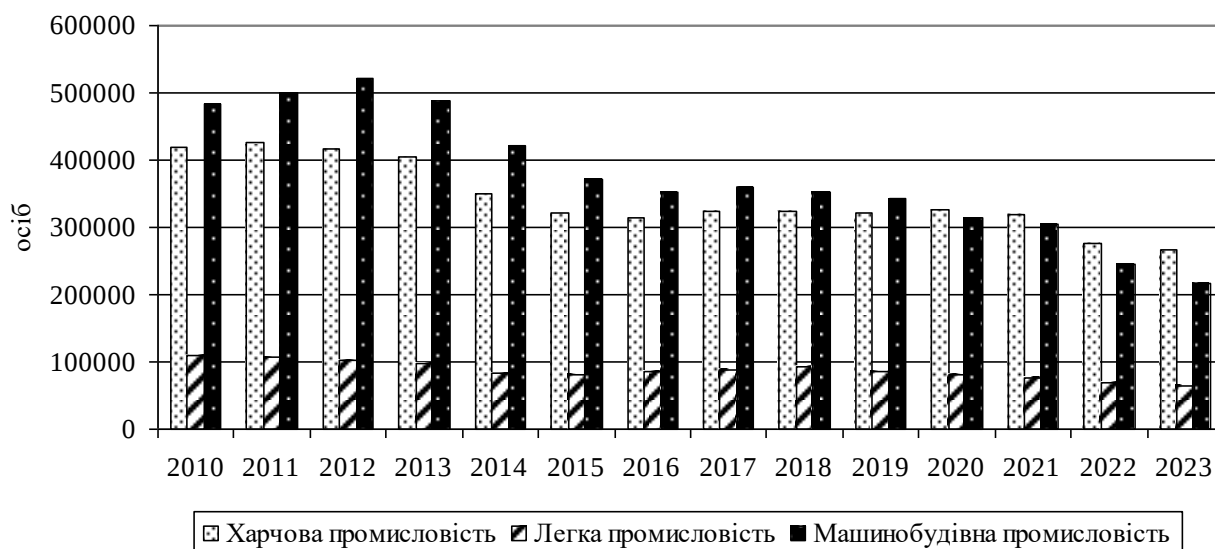


Рис. 2.6. Динаміка чисельності зайнятих працівників на ПП за окремими видами економічної діяльності, *сформовано на основі* [170]

Якщо темпи росту дозволили нам відслідковувати тенденції й здійснювати порівняння із забезпеченням кадровим складом порівняно із промисловістю й економікою загалом, то абсолютні величини формують інше уявлення про зміст процесів. У цілому явним є спад чисельності зайнятих працівників стосовно усіх досліджуваних видів економічної діяльності, але з відмінним рівнем інтенсивності. На підприємствах харчової промисловості максимальна кількість зайнятих працівників у 2011 р. налічувалася у межах 427240 осіб, що в подальшому змінилося поступовим скороченням із певною стабілізацією лише у 2019-му, але уже лише стосовно 322077 осіб, тобто на 24,61% менше. Критичний наразі 2023-ий характеризується загалом спадом відносно 2012-ого досліджуваного показника на 37,5%, тобто сумарно усі підприємства харчової промисловості за десятиліття втратили кожного третього працівника, що негативно відобразилося на результатах, зокрема фінансових, їхньої діяльності.

Ситуація на підприємствах легкої промисловості характеризується як загалом меншою чисельністю залучених працівників (для прикладу, у 2010-му – 109153 осіб), так і слабшими коливаннями, коли максимальне позитивне зростання спостерігалось у 2018 р. у вигляді 91742 особи, яке все-таки на 15,95% поступалося за величиною порівняно з початком досліджуваного періоду. Зіставлення двох крайніх точок дає змогу констатувати факт зменшення чисельності зайнятих працівників на 36,7%. Ще більш складна ситуація виникла в машинобудуванні, де порівняно із 2012 р. спад у 2023-му розраховується як 58,43%, що можна означити як фактичну небезпеку не лише стосовно кадрової безпеки кожного підприємства, але й загалом ЕБП у масштабах промисловості. Для уточнення характеру таких негативних змін було додатково проаналізовано ще й структуру зайнятих працівників за масштабами діяльності підприємств (рис. 2.7).

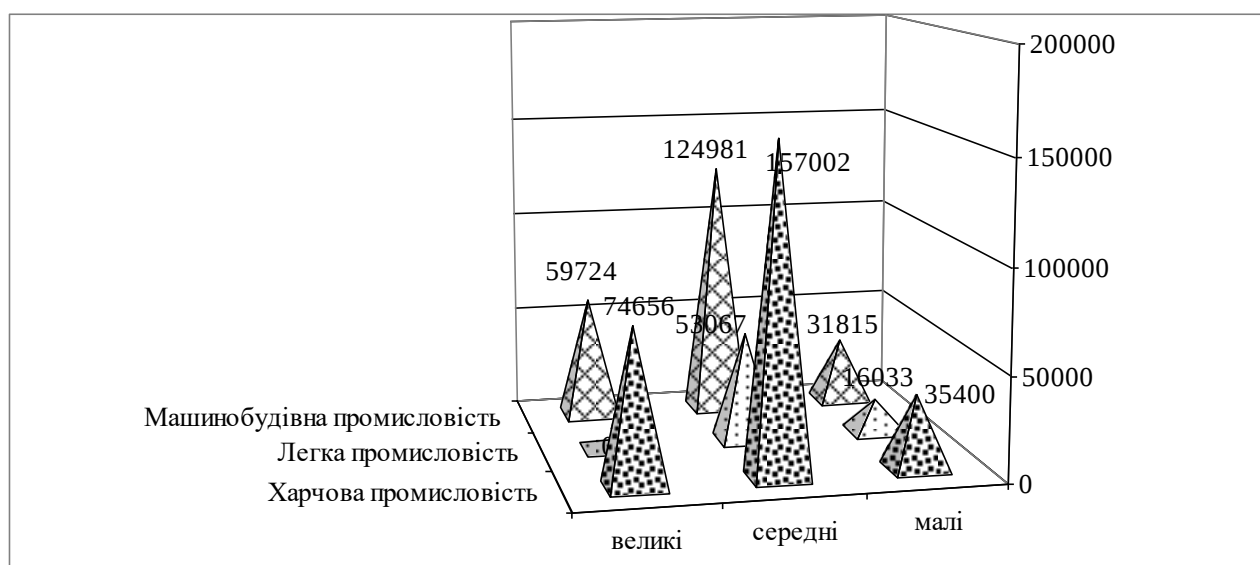


Рис. 2.7. Чисельність зайнятих працівників ПП за окремими видами економічної діяльності та масштабами діяльності у 2023 р., *сформовано на основі* [170]

Попередньо, стосовно обсягу реалізованої продукції, нами уже фіксувалася незначна частка малих підприємств при їх домінуванні за кількістю. Аналогічні висновки актуальні і щодо чисельності зайнятих працівників щодо усіх трьох обраних для ретельного вивчення видів економічної діяльності. Простеження

змін у структурі за 2010–2023 рр. дають змогу констатувати, що виявлені втрати кадрового складу відбувалися стосовно підприємств усіх типів. Скажімо, в харчовій промисловості у 2022 р. порівняно із 2012-им чисельність зайнятих працівників на великих підприємствах скоротилася на 38,56%, середніх – 31,67% і малих – 20,2%. Зважаючи на відмінність у складності технологічного процесу та обсяги реалізованої продукції, скорочення стосовно великих і середніх підприємств спричинили більше втрат, що опосередковано стосується й проблеми забезпечення фінансової безпеки.

Залучення до роботи доволі значної кількості працівників на середніх і малих підприємствах харчової промисловості, які в більшості оснащені застарілою технікою, спричиняє низьку продуктивність праці, яка за рівнем у «...2–3 рази нижча, ніж на аналогічних підприємствах в розвинутих країнах» [39, с. 24], що, своєю чергою, не дає змоги збільшувати рівень оплати праці, а відтак є причиною плинності й старіння кадрів без належної уваги до підвищення кваліфікації та постійного самовдосконалення.

Більш катастрофічна ситуація формується в машинобудуванні, де у 2023 р. порівняно з 2012-им на великих підприємствах скорочення зайнятих працівників сягнуло 71,9%, на середніх – 53,72% та малих – 15,35%. Втрата кадрового складу не лише негативно впливає на рівень продуктивності праці, відтак – на фінансові результати діяльності, а й ускладнює можливість проведення модернізації, що в поточних умовах життєво необхідно задля відновлення конкурентних позицій хоча б на внутрішньому ринку.

Втрати кадрового потенціалу стосовно підприємств виділених видів економічної діяльності значною мірою пов'язані з рівнем мотивації праці, що можна простежити на рис. 2.8.

За офіційними статистичними даними, у 2021 р. лише працівники, котрі були зайняті у виробництві комп'ютерів, мали середню заробітну плату (14997 грн), що незначно перевищувала рівень загалом по промисловості (14902 грн). Якщо ж взяти до уваги ситуацію в цілому в економіці, то лідерські позиції займали підприємства, які працюють у сфері авіаційного транспорту (28506

грн), інформації та телекомунікацій (25530 грн), фінансової й страхової діяльності (23975 грн). Суттєва різниця в оплаті праці підштовхує кваліфіковані кадри до переходу в інші сфери діяльності, де можна на більш якісному рівні використати свій потенціал, водночас провокуючи поглиблення загроз стосовно кадрової безпеки ПП, що надалі реалізується і у погіршенні рівня фінансової безпеки, а відтак вимагає розроблення методичних засад управління змінами задля стабілізації ситуації.

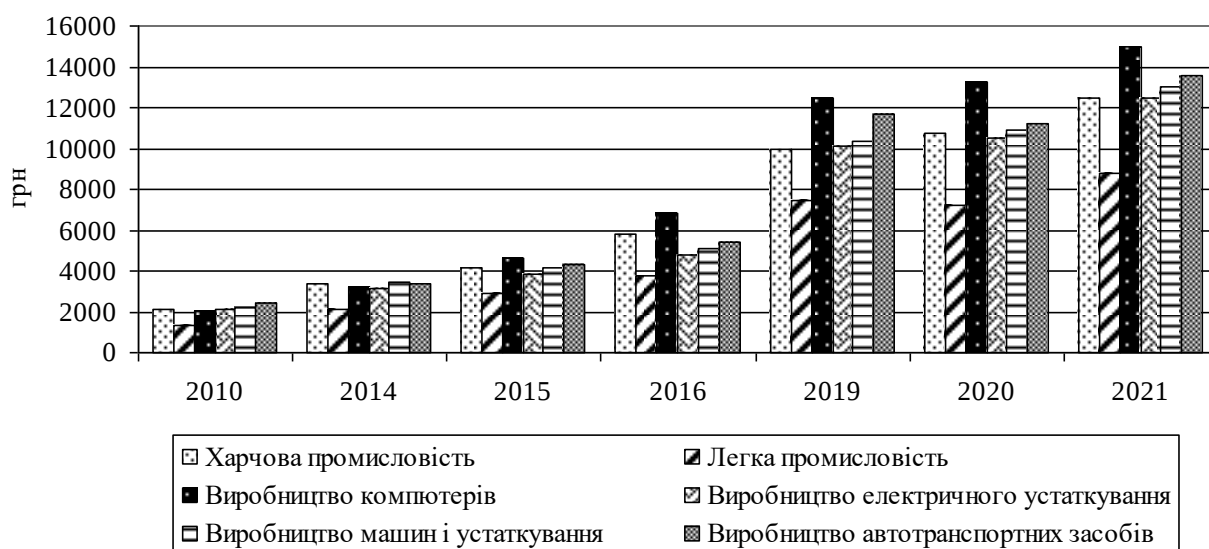


Рис. 2.8. Динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників ПП за окремими видами економічної діяльності, *сформовано на основі* [170]

Стан активів, зокрема основних засобів, коротко розглянемо на прикладі підприємств харчової промисловості, зважаючи на те, що в інших досліджуваних видах діяльності ситуація є ідентичною. Згідно з офіційними статистичними даними, технічний стан підприємств харчової промисловості характеризується незадовільним високим рівнем фізичного та морального зносу. Приміром, знос основних засобів загалом у 2022 р. становив 62,38%, а у розрізі окремих видів економічної діяльності: виробництво харчових продуктів – 49,52% та виробництво тютюнових виробів – 83,24%. Із урахуванням специфіки обліку основних засобів та того, що в сучасних умовах важливішою є технологічна відповідність установленого устаткування тим вимогам, що визначає ринок, на якому дедалі активніше діють іноземні товаровиробники, то

можна констатувати факт нездатності українських підприємств харчової промисловості раціонально переробляти сировину, швидко реагувати на зміну попиту, виготовляти конкурентоспроможну за якістю та ціною продукцію, а також забезпечувати необхідний рівень безпеки її споживання. В основі цих проблем лежить недостатність капітальних інвестицій для проведення на належному рівні програми модернізації, що безпосередньо стосується засад забезпечення інвестиційної безпеки як складової системи фінансової безпеки підприємства (рис. 2.9).

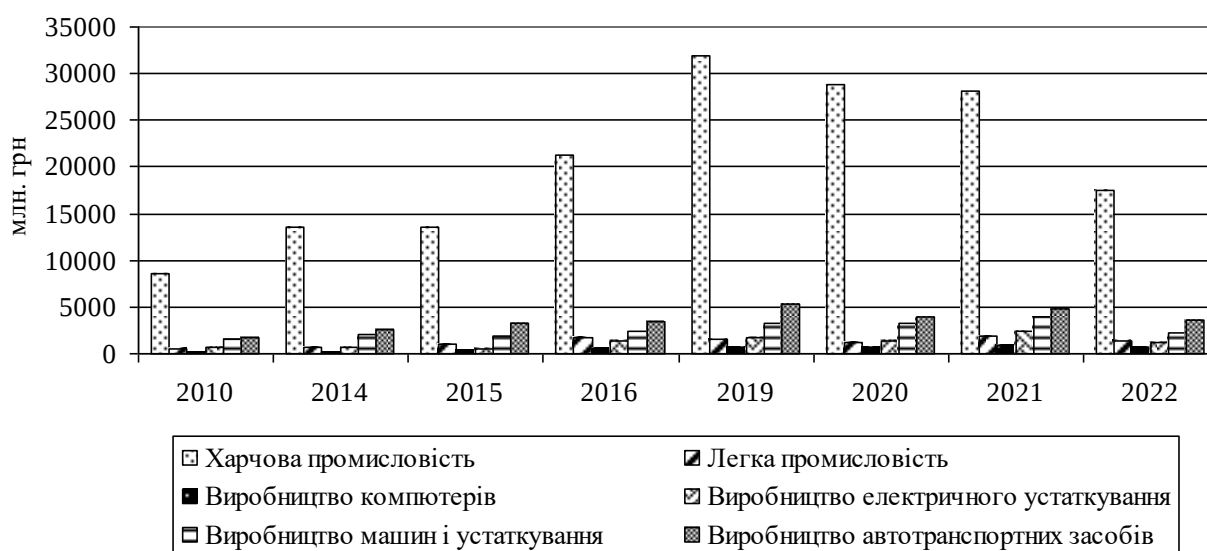


Рис. 2.9. Динаміка величини капітальних інвестицій ПП за окремими видами економічної діяльності, *сформовано на основі* [170]

Під час аналізування обсягів капітальних інвестицій, зокрема стосовно підприємств харчової, легкої та машинобудівної промисловості, потрібно враховувати ту обставину, що іноземні інвестори не зацікавлені у розвитку української промисловості як конкурента. Дослідники НІСД доводять, що «...інвестування з ЄС орієнтовано у виробництва із низьким ступенем обробки, що пояснюється наявністю характерної для європейської економіки проблеми нестачі сировинних та енергетичних ресурсів» [159, с. 24]. Іноземні інвестори сприяють розвитку тих виробництв, які дадуть їм змогу імпортувати продукцію із незначною величиною доданої вартості для подальшої переробки уже на

своїх підприємствах та реалізації на ринках технологічно складного продукту. Обмеженість і неритмічність в інвестуванні спричинено систематичною політичною нестабільністю та впливом низки факторів, які формують для іноземних інвесторів високі ризики. Відтак оновлення технічної бази до сучасного рівня та початок виробництва інноваційної продукції можливі лише за рахунок власних ресурсів, які обмежені через складну ситуацію в національній економіці та незадовільні результати діяльності. Це буде розглянуто в подальшому.

У структурі капітальних інвестицій машинобудівних підприємств 75-80% припадає на ті, що спеціалізуються на виробництві автотранспортних засобів, що пояснюється як зацікавленістю іноземних компаній у налагодженні крупновузлової зборки їх продукції для зменшення митних платежів, а відтак отримання конкурентних переваг на українському ринку, так і нагальною потребою ЗСУ у транспортних засобах і спеціальній техніці.

У динаміці величини капітальних інвестицій прослідковується не лише орієнтир на низькотехнологічне виробництво, а й неритмічність, що визначена не впливом воєнних дій та COVID-19, а сукупністю суттєво більшої кількості факторів, де виникає поєднання обмеженої ємності внутрішнього ринку із тенденціями у світовому економічному просторі й інтересами іноземних товаровиробників, дії яких визначаються не лише бажанням покращити свої конкурентні позиції, а й поступово перетворити українські ПП на сировинний додаток у власній діяльності без належного технологічного поступу. Цей аспект дає змогу перейти до розгляду зрушень стосовно іншої складової фінансової безпеки – інноваційної. У ній, за даними державної статистики, фіксується пасивність українських ПП.

Актуальна інформація [126, с. 109] щодо інноваційної активності подається Державною службою статистики у двох періодах, тобто 2016–2018 рр. та 2018–2020 рр. Загалом в економіці другий період (2018–2020 рр.), відносно першого (2016-2018 рр.) характеризується різким зменшенням частки інноваційно активних підприємств, тобто з 28,1% до 8,5%. У промисловості

ситуація порівняно краща, оскільки йдеться про, відповідно, 29,5% та 12,9%. Аналогічні дані щодо підприємств харчової (37,9% та 15,1%), легкої (26,6% та 8,0%) та машинобудівної (35,1% та 16,6%) промисловості засвідчують спад, хоча і менш суттєвий. Інший показник – обсяг реалізованої інноваційної продукції – дає змогу оцінити масштаби реалізації інновацій. Загалом в економіці така частка становила у 2020 р. – 1,1%, зокрема в промисловості – 1,9%, в т.ч. підприємствами легкої промисловості, – 1,1% та машинобудування – 4,7%, що вказує найперше на поодинокі спроби стосовно дрібних партій промислової продукції, наявність яких не змінює конкурентне становище певного товаровиробника.

Інноваційну пасивність підприємства харчової промисловості Л. Мармуль пояснює не лише наявністю суттєвості впливу загальних факторів, а й специфічних, до яких віднесено такі: «...можливе несприйняття населенням нових продуктів через традиції та усталеність споживчих переваг і традицій, недостатня інформованість про досягнення інноваційних технологій, недосконалість вітчизняного законодавства у сфері виробництва харчових продуктів» [111, с. 25]. Названі фактори значущі, хоча їхню визначальну роль можна поставити під сумнів, на чому й наполягає В. Ільчук, доводячи, що «...гальмування розвитку харчової промисловості, відсутність інноваційного оновлення, недостатність ефективних технологій пояснюється неналежним рівнем фінансового забезпечення» [64, с. 4]. Уточнимо, що основним джерелом фінансового забезпечення в сучасних умовах є власні кошти (у 2020 р. частка цього джерела фінансування становила 85,4%), що при незадовільних результатах діяльності ПП і пригальмовує їх інноваційну активність.

Т. Сак стосовно інноваційного розвитку машинобудівних підприємств, окрім констатації того, що до 80% таких об'єктів фінансуються за рахунок власних коштів, критично характеризує й інші джерела, зокрема вказуючи на «...зниження розміру прямих іноземних інвестицій та високу вартість кредитних ресурсів. За середньої рентабельності машинобудівних підприємств 3% користуватися кредитними ресурсами можуть лише окремі підприємства»

[163, с. 605]. Варто зважити й на позицію А. Сохнич, який до факторів, що гальмують інноваційну активність машинобудівних підприємств, відносить такі як «...нестача власних коштів (87,1%), недостатня фінансова підтримка держави (50,9%), великі витрати на інновації (49,3%), недосконалість законодавчої баз (33,5%), високий економічний ризик (32,5%) та інші» [169, с. 15].

Інноваційна пасивність ПП, яка спричиняє подальше послаблення їх інноваційних позицій на внутрішньому ринку й обмежує зовнішньоекономічну діяльність, є наслідком впливу факторів, основний з яких все-таки спричинений обмеженим фінансуванням, зокрема за рахунок власних ресурсів, джерелом яких є прибуток. Такі узагальнення стали основою для ретельного розгляду фінансових результатів діяльності ПП, зокрема в контексті тих, що були збитковими (рис. 2.10).

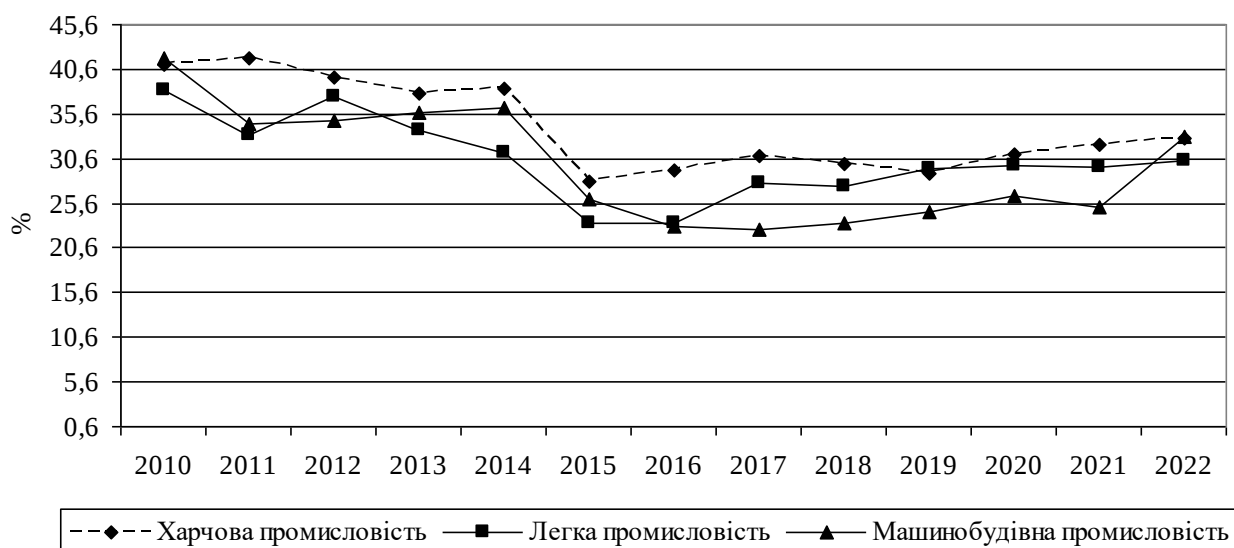


Рис. 2.10. Частка ПП за окремими видами економічної діяльності, які отримали збитки, сформовано на основі [170]

Окрім констатації факту, що полягає в критично високій частці тих підприємств, які як кінцевий результат діяльності отримали збиток, вважаємо за необхідне звернути увагу на те, що такий параметр більшою мірою стосувався великих виробників. Для прикладу, у 2022 р. при загальній кількості збиткових підприємств у 33%, таких серед великих було 41,2%, середніх —

33,7%, малих – 32,9%. Зважаючи на те, що основна частина машинобудівної продукції, зокрема й високотехнологічної, виробляється на великих і середніх підприємства із залученням численної групи працівників, такі результати можуть стати поштовхом до припинення діяльності, що в поточних умовах буде втратою не лише для власників, але й органів місцевої влади й держави загалом.

Складність представлення графічно результатів діяльності ПП в основі абсолютних показників підштовхнуло до ретельного аналізу факторів, вплив яких повинні простежувати суб'єкти безпеки в контексті забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Незадовільні фінансові результати діяльності підприємств легкої промисловості пов'язані з імпортозалежністю в сировині й матеріалах. Зазначений аспект можна пояснити у розрізі кількох фактів: по-перше, українські підприємства втратили через розпад СРСР доступ до дешевої пряжі з бавовни та вовни; по-друге, власне виробництво льону обмежене більш високою рентабельністю вирощування зернових культур; українське вівчарство орієнтоване на відгодівлю незначної кількості тварин задля реалізації більш дорогого виду м'яса, що унеможливорює рентабельне виробництво відповідних тканин; по-третє, за аналітичними дослідженням Л. Дейнеко, «...на сьогодні тканини, нитки та пряжа з хімічних волокон складають 11,9% імпорту продукції легкої промисловості, а від'ємне сальдо за цими товарними групами майже вдвічі (!) більше, ніж по тканинах, нитках та пряжі бавовняних» [43, с. 83]. Окремою складною проблемою залишається безконтрольне ввезення секонд-хенду, коли в Україні імпортуються товари «...із заниженою митною вартістю: по 20-30 центів за кг, тоді як реальна вартість становить від 3 до 6 дол. США за 1 кг» [193, с. 114]. Також потрібно враховувати, що доволі часто під виглядом секонд-хенду відбувається ввезення нового товару китайського виробництва, що наповнює внутрішній ринок продукцією нижчої якості, але й дешевшою за українські аналоги. Відтак за невисокого попиту і чутливості до ціни це провокує погіршення фінансових показників вітчизняних виробників.

За даними С. Іщук, «...за обсягом імпорту вживаного одягу і взуття Україна займає четверте місце після Пакистану, Малайзії і Кенії серед 112-ти країн світу» [66, с. 43]. Загалом сформований перелік факторів за змістом та характером впливу доводить, що без ретельного відстеження зрушень в їх впливі забезпечити фінансову безпеку на належному рівні неможливо, що, своєю чергою, потребує відповідного результативного управління змінами і в системі фінансової безпеки підприємства.

Питання результативності діяльності ПП також відображається за рівнем та зміною й такого показника, як рентабельність (збитковість) усієї діяльності (рис. 2.11).

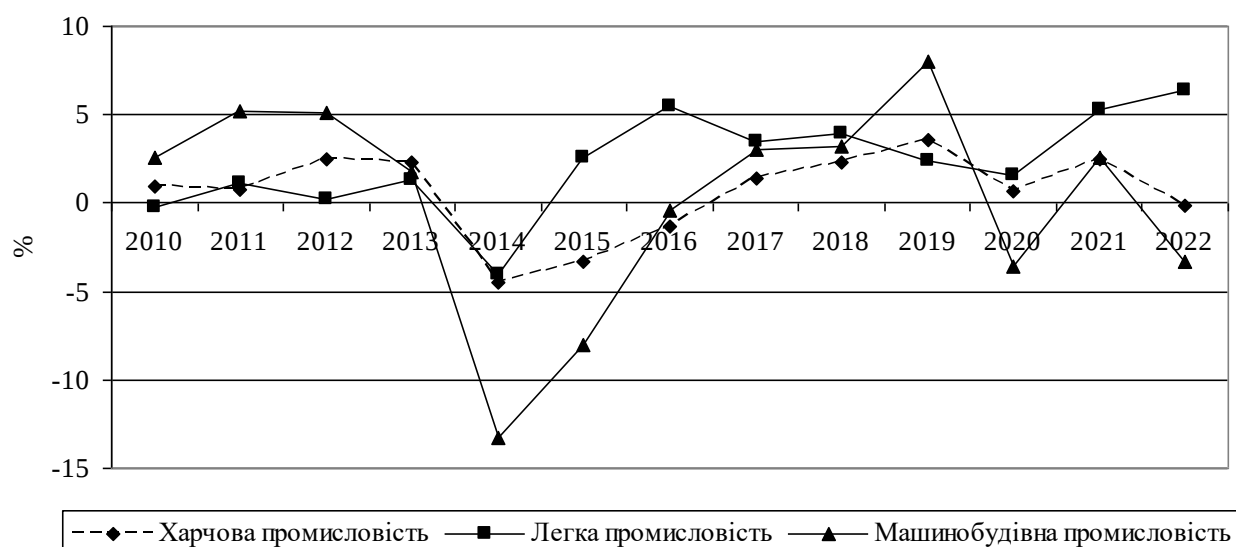


Рис. 2.11. Рентабельність (збитковість) усієї діяльності ПП за окремими видами економічної діяльності, *сформовано на основі* [170]

На рентабельність діяльності підприємств харчової промисловості впливає не лише обумовлена вище ціна на продовольство на світових ринках, але також й сировинна основа в якості продукції сільського господарства. Поточна орієнтація на експорт зернових культур обмежує виробництво якісної, екологічної й доступної сировини, відтак знижує конкурентні переваги продукції харчової промисловості. Додаткові проблеми формуються необхідністю співпрацювати із домогосподарствами через додаткові логістичні витрати та технологічну невідповідність у зв'язку з малими масштабами

діяльності, що негативно впливає на якість і ціну сировини. М. Бердар також наголошує на факті «...високої частки енерговитрат у формуванні собівартості продуктів харчування (для м'ясопродуктів може досягати до 30%)» [13, с. 9], що в окремих моментах провокує збільшення цін через подорожчання енергоносіїв, а отже негативно впливає на обсяги реалізації продукції та кінцеві результати діяльності.

Ретельне вивчення рівня й динаміки відносних показників ефективності господарської діяльності стосовно харчової промисловості дозволило виявити, що рентабельність підприємств за масштабами діяльності суттєво відрізняється. Так, у 2021 р. при загальній рентабельності у 2,5% цей показник у великих підприємств становив 3,4%, середніх – 1,6%, а малих – 0,0%. Нова фаза військового протистояння спричинила погіршення й цього показника загалом до рівня збитковості у 0,1%, коли у великих – (-0,1%), середніх – 0,6% та у малих – (-5,1%), що вказує на постійність впливу зазначених факторів.

Зміну рентабельності усієї діяльності машинобудівних підприємств можна розглядати в межах 2010–2022 рр. як найбільш суттєву, адже простежувалося як зростання до 5,2% у 2011 р. (для порівняння, загалом у промисловості – 1,7%), так і падіння у 2014-му до (-13,3%) (у промисловості – (-9,4%)). У розрізі типів підприємств ситуація є динамічною і постійно змінною. Зокрема, у 2022 р. стосовно великих підприємств зазначений показник був розрахований як (-3,3%), середніх – (-1,2%), малих – (-3,1%). Якщо аналізувати величину цього показника за окремими видами економічної діяльності, то у 2022 р. рентабельним було виробництво комп'ютерів, електронної й оптичної продукції – 12,5% та автотранспортних засобів – 0,9%, що можна пояснити попитом з боку ЗСУ. Такі факти дають змогу стверджувати, що суб'єкти безпеки повинні реагувати не лише на явний чи прихований із різною інтенсивністю вплив загроз, але й виявляти та формувати необхідне підґрунтя для більш повного використання кожної можливості, що стає результатом зрушень у зовнішньому середовищі.

Проведене аналітичне дослідження дозволило сформувати необхідну інформаційну основу управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства (рис. 2.12).

Виявлені зрушення у зовнішньому середовищі вказують як на наявність загроз, які певним чином уже впливають на усі або частину ПП, так і на можливості, які з'являються, а їх використання значно залежатиме від здатності певного суб'єкта господарювання здійснити трансформацію для їх результативного використання. Скажімо, дані щодо незадовільних результатів діяльності прямо вказують на основну причину інноваційної пасивності й неможливості в короткостроковій перспективі провести необхідну модернізацію, що відповідним чином обмежує конкуренцію з боку національних виробників у межах певного сегменту ринку, а відтак знижує бар'єри входження для нових учасників. Загалом сформована інформаційна основа буде використана в подальшому для уточнення параметрів управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства.

2.2. Науково-практичні аспекти оцінювання управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства

Сьогодні управління змінами можна вважати недооціненим більшістю менеджерів, попри те, що такий підхід уможлиблює покращення результативності через адаптування до гіпердинамічного зовнішнього середовища. Така адаптивність не тільки корисна, а й необхідна з позиції досягнення тактичних і стратегічних цілей для підтримки конкурентної переваги, забезпечення операційної ефективності та стимулювання інновацій як таких. Крім того, система управління змінами безпосередньо впливає на фінансову безпеку кожного підприємства, і цей зв'язок ретельно розглянуто в першому розділі дисертації.



Рис. 2.12. Зрушення у зовнішньому середовищі функціонування ПП, сформовано автором

Маємо відкритий тезис про те, що використання переваг у динамічності середовища функціонування та постійне підтримування належного рівня ФБП потребує управління змінами, яке повинно спиратися на відповідні результати оцінювання як умов, так і процесу, що реалізується через комплекс пов'язаних управлінських рішень.

Слід зауважити, що формальний процес оцінювання управління почав утворюватися наприкінці 19 – на початку 20 століть під значним впливом робіт Фредеріка Тейлора, якого часто називають батьком наукового менеджменту. Принципи Тейлора були спрямовані на покращення ефективності за допомогою систематичного вивчення та оптимізації робочих процесів. Отож, цей період ознаменував перші систематичні спроби оцінити методи управління, приділяючи особливу увагу вивченню часу, стандартизації завдань і вимірювання результатів роботи. Такого типу підходи були спрямовані на оцінювання ефективності менеджерів стосовно оптимізації виробництва та поступу в зростанні продуктивності праці [208]. Представники руху за людські відносини, на чолі яких свого часу стояв Елтон Мейо [232], наголошували на важливості соціальних відносин та задоволеності співробітників на робочому місці. Відомі у 1920-х і 1930-х роках дослідження Хоторна доводили можливість охарактеризувати вплив умов праці, включаючи поведінку керівництва, на продуктивність. У цю епоху сфера оцінювання управління розширилася, включивши до неї якісні показники, а саме такі, як моральний дух співробітників, ефективність керівництва та організаційний клімат, визнавши, що ці фактори також суттєво впливають на ефективність підприємства в цілому.

Протягом свого розвитку процес оцінювання управління еволюціонував від акценту на ефективності та стандартизації до включення стратегічних, соціальних та технологічних аспектів, що відображають ширші зміни у практиці ведення бізнесу, організаційній теорії та суспільних цінностях. Попри те, настання цифрової епохи суттєво змінило сам процес оцінювання управління на підприємствах. Такі технології, як аналіз великих даних,

штучний інтелект і машинне навчання, дозволили більш детально та в режимі реального часу оцінювати методи управління і їх вплив на ефективність організації. Акцент змістився у бік постійного вдосконалення, гнучкості, безпековості та адаптованості, що відображає швидкі темпи змін у глобальному бізнес-середовищі.

Оцінювання управління є важливим інструментом, що дає змогу визначити ефективність діяльності менеджерів і організацій в цілому. Вчені різних шкіл і країн трактують це поняття по-різному, виділяючи відмінні аспекти та параметри процедури оцінювання. До прикладу, В. Данюк [42] підкреслює багатовимірність процесу оцінювання, вирізняючи в його межах організаційне, економічне та соціальне значення. Однак така класифікація може призвести до переваги одного аспекту над іншими, що, своєю чергою, здатне спотворити загальне уявлення про ефективність управління. В. Пила та Н. Захаркевич [139] вважають, що суть оцінювання полягає у порівнянні результатів діяльності із затраченими ресурсами та встановленими цілями. Відтак це визначення акцентує увагу на вимірюванні ефективності, але може недооцінювати якісні аспекти управління, як-от інноваційність чи адаптивність. Американські дослідники А. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі [233] вказують на важливість оцінювання для досягнення адміністративних, інформаційних та мотиваційних цілей. Проте такий підхід може призвести до формалізації процесу оцінювання, зосереджуючись на досягненні короткострокових цілей, замість розгляду довгострокових перспектив і потенціалу безпекового розвитку. Водночас М. Насонов [124] наголошує на зв'язку оцінювання управління з методами, критеріями та показниками оцінки ефективності.

Проведений огляд вказує на різноманіття підходів до оцінювання управління, кожен із яких має свої переваги та суперечності. Однак ключовим недоліком є тенденція до надмірної спеціалізації або, навпаки, високої узагальненості визначень, що ускладнює створення більш універсального інструменту, який би враховував усі необхідні аспекти управлінської діяльності (рис. 2.13).

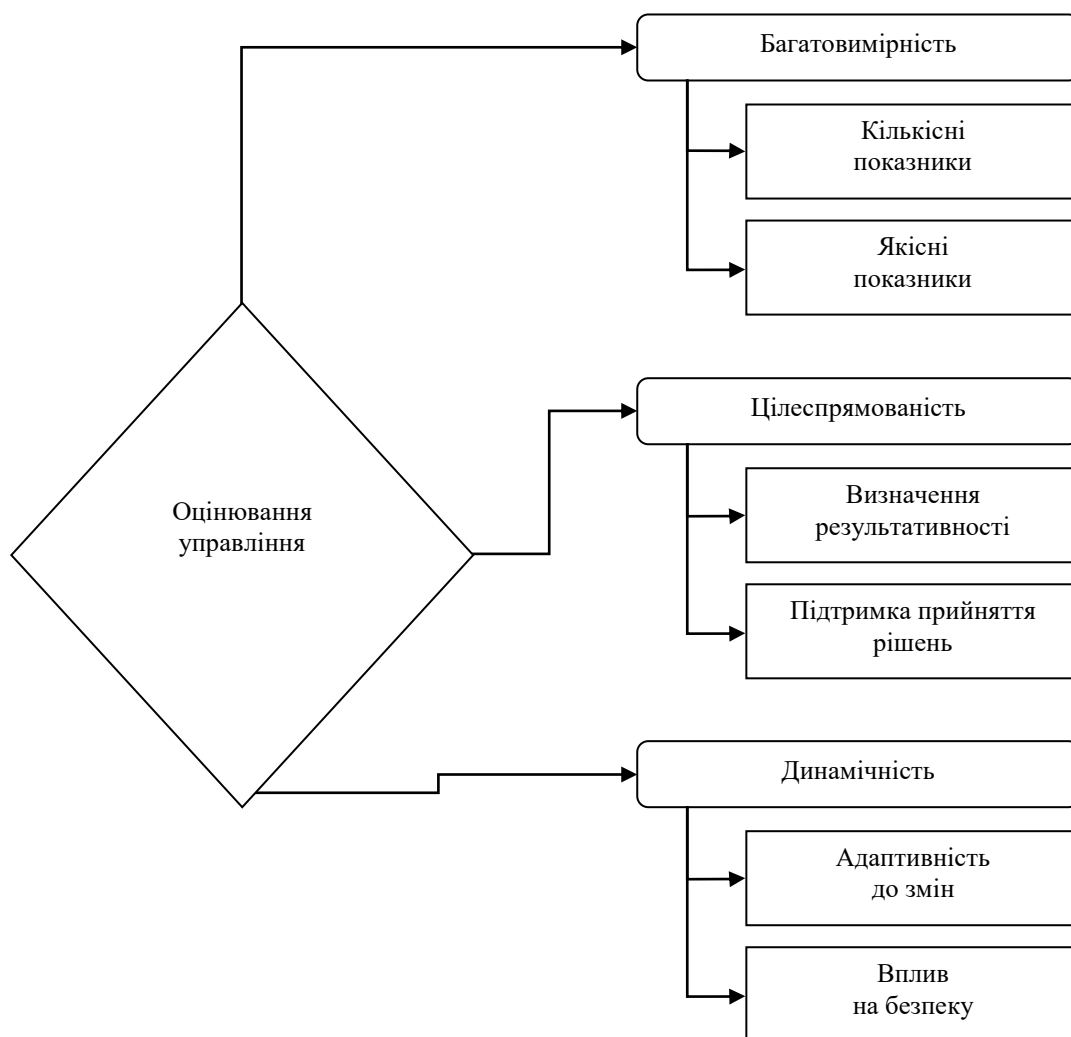


Рис. 2.13. Характеристика терміна «оцінювання управління», *сформовано автором*

Таким чином, на нашу думку, оцінювання управління слід розглядати як процес спроможності надати цілісне бачення результативності роботи управлінської ланки стосовно протидії загрозам, забезпечення стійкості, ефективного управляти активами та зобов'язаннями, а також адаптування до зрушень у зовнішньому середовищі. Відтак це повинно включати не лише захист від зовнішніх загроз, а й оптимізацію внутрішніх процесів з метою підвищення фінансової стійкості та безпеки ПП. Отже, одне з ключових понять в цьому процесі визначається через термін «результативність».

Розгляд різних наукових поглядів на трактування поняття «результативність» у контексті оцінювання управління на рівні підприємства

відкриває широке поле для дискусії та аналізу. Кожен із науковців розглядає визначення результативності з унікальної позиції, що висвітлює різні аспекти управлінської діяльності. Скажімо, С. Покропивний [146] пропонує розглядати результативність як здатність підприємства формулювати цілі та обирати стратегії з урахуванням економічних та зовнішніх умов, при цьому мінімізуючи витрати і помилки. Однак таке визначення може бути критиковане за високий рівень абстракції та складність у кількісному вимірюванні, що унеможливорює застосування на практиці. Л. Федулова [183] вбачає в результативності міру точності досягнення управлінських цілей. Такий підхід зосереджений на кінцевому результаті, надає чіткість оцінці, але може не враховувати процес досягнення встановлених цілей, зокрема гнучкість управлінських рішень та адаптацію до змінених умов.

Зазначимо, що А. Загородній та Г. Вознюк [59] розглядають результативність через призму відношення результату до витрат. Такий підхід акцентує увагу на ефективності використання ресурсів, проте може бути обмеженим через неврахування нефінансових аспектів успіху, зокрема таких як задоволеність клієнтів, корпоративна культура тощо. З. Коваль [79] вивчає результативність як співвідношення між наслідками та введеними факторами, визначеними через прибуток, обсяг виробництва та час. Таке визначення здається найбільш конкретизованими, однак можуть не повністю охоплювати довгострокові стратегічні цілі підприємства або безпекову діяльність, які мають вирішальне значення для тривалого соціально-економічного успіху як такого.

Отже, на нашу думку, під результативністю, в контексті оцінювання управління змінами, слід розуміти соціально-економічний ефект, що виникає завдяки гнучкості та спроможності адаптуватися до нових умов і викликів. Йдеться про можливість ефективно впроваджувати нові безпекові стратегії відповідно до змін у середовищі функціонування ПП (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Характеристика терміна «результативність» у контексті оцінювання управління змінами, *сформовано автором*

Зазначимо, що побудова моделі оцінювання управління змінами в системі забезпечення фінансової безпеки сучасного ПП може складатися з трьох стадій, перша з яких – це стадія підготовки. Визначення мети, завдань, принципів, методів та інструментів є основним кроком в оцінюванні управління змінами на ПП, оскільки він задає напрям і структуру для всього процесу як такого (рис. 2.15).

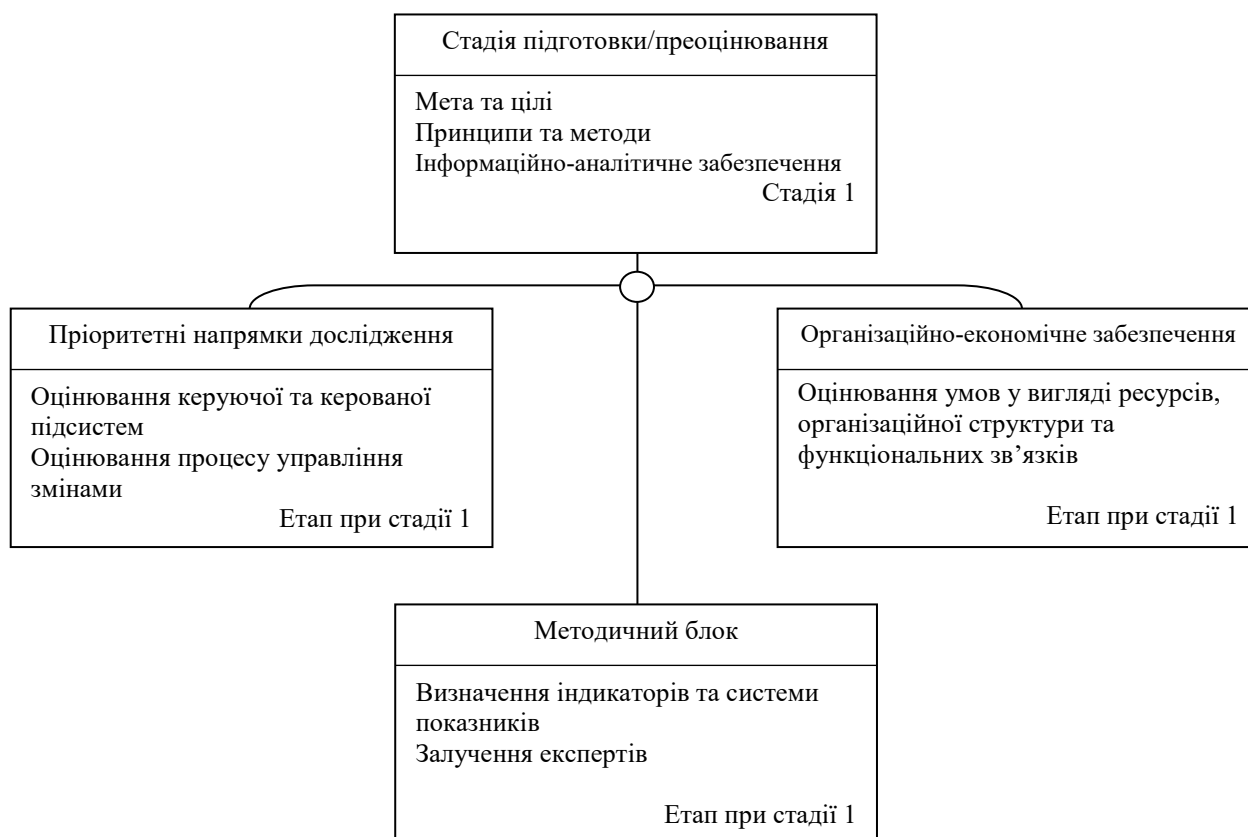


Рис. 2.15. Початковий блок моделі оцінювання управління змінами в системі забезпечення ФБП, *сформовано автором*

Проте це лише один із блоків і лише перша стадія. Слід зазначити, що повноцінна модель оцінювання управління змінами в системі забезпечення ФБП має передбачати декілька ключових стадій і відповідних блоків (рис. 2.16).

Одним із ключових аспектів є визначення пріоритетних напрямів згідно з побудованою моделлю, до яких віднесемо оцінювання керуючої підсистеми, керуючої підсистеми та процесу управління змінами (рис. 2.17).

Зазначимо, що керована підсистема повинна характеризуватися низкою показників або ж індикаторів, застосування яких уможливило визначення й відстеження зміни рівня ФБП. Стосовно керуючої підсистеми важливим є оцінювання здатності здійснювати керуючий вплив через розроблення й реалізацію управлінських рішень на підставі технології управління та зважаючи на наявне ресурсне забезпечення.

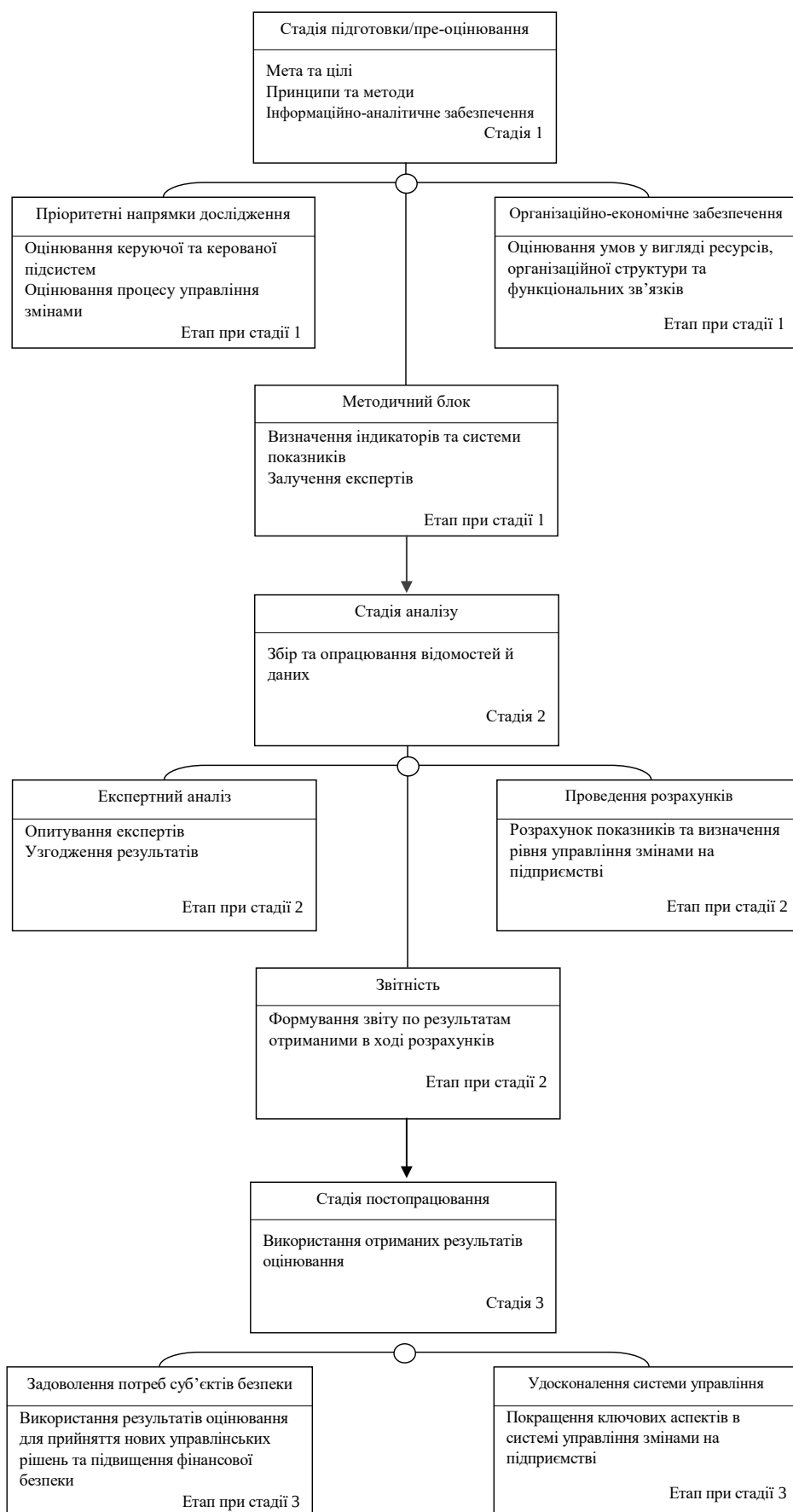


Рис. 2.16. Цілісна модель оцінювання управління змінами в системі ФБП, *сформовано автором*

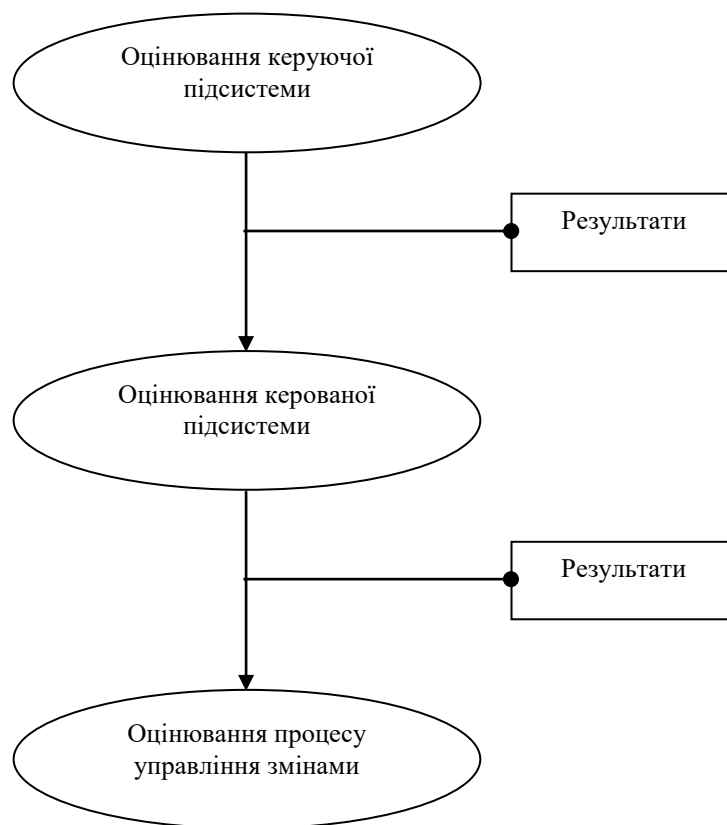


Рис. 2.17. Визначення пріоритетних напрямів дослідження в контексті оцінювання внутрішніх процесів у системі забезпечення ФБП, *сформовано автором*

Також до пріоритетних напрямів належить аналіз процесу управління змінами, що дає змогу оцінити готовність підприємства адаптуватися до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечуючи стійкість і результативність системи ФБП.

Як бачимо, перший етап охоплює й ОЕЗУЗ у системі ФБП (підрозділ 1.3). З метою уникнення повторення ключових тезисів із попереднього підрозділу дисертації, лише зазначимо, що ОЕЗ передбачає регулярний перегляд і оновлення корпоративних нормативів та інших документів, що регулюють діяльність, особливо коли в економічному контексті виникає необхідність заздалегідь коригувати потенційні витрати за ключовими напрямками, з огляду на наявний досвід, аналіз динаміки подібних процесів у партнерів і конкурентів, а також на основі моделювання стандартних сценаріїв. Також

сюди віднесемо оцінювання формування фінансового підґрунтя, необхідного для забезпечення ефективної роботи системи управління як такої.

Інформаційно-аналітичне забезпечення засноване на зборі комплексної, надійної, точної та актуальної інформації й даних, яка відображає стан і процеси, що мають значення та впливають на процедуру керування змінами в системі забезпечення ФБП. Отож, інформаційно-аналітичне забезпечення виконує ключову роль в управлінні змінами на підприємстві, оскільки якісне прийняття рішень залежить саме від наявності повної, актуальної й точної інформації. В умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища здатність оперативно аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, виявляти потенційні ризики та загрози є вирішальною для успішної адаптації безпекових стратегій. Таке забезпечення дає змогу керівництву підприємства своєчасно реагувати на зміни, підтримуючи та покращуючи фінансову безпеку, а також забезпечує гнучкість у прийнятті стратегічних рішень.

Важливо розуміти, що одне із ключових місць у запропонованій моделі оцінювання управління змінами в системі фінансової безпеки сучасного ПП має методичний блок. На нашу думку, такий блок повинен включати визначення набору індикаторів, які є доцільними для вимірювання результативності керуючого впливу, а також процесу вибору та впровадження управлінських рішень, що безпосередньо або ж опосередковано стосуються змін у системі ФБП. Ураховуючи відсутність у наукових роботах методичних рекомендацій для оцінювання результативності управління змінами на підприємств, як було представлено вище, ми намагалися розробити такі рекомендації, враховуючи також наукові праці провідних вітчизняних та іноземних дослідників у сфері забезпечення ФБП та практичний досвід діяльності саме українських підприємств харчової й легкої промисловості та машинобудування.

Зважаючи на викладені аргументи, наголошуємо на доцільності здійснення оцінювання, використовуючи анкетування експертів. Слід зазначити, що у контексті оцінювання управління змінами у системі ФБП, залучення завчасно сформованої групи експертів протягом усього процесу є стратегічно

правильним рішенням. Метод експертного аналізу виділяється як особливо актуальний та доцільний з низки причин [151]. По-перше, експерти привносять багатий безпековий досвід та знання, які можуть сприяти пізнанню особливостей, специфіки та нюансів підтримання фінансової безпеки у конкретній галузі. Отож їхні міркування можуть допомогти виявити як безпосередні наслідки змін, так і можливі варіанти розвитку подій із конкретизацією впливу на рівень ФБП.

Отже, зацікавленість у залученні експертів обумовлена їхніми вміннями цілісно бачити типові проблеми й можливості та прогнозувати наслідки, які можуть виникнути у результаті змін у системі ФБП. Таке прогнозування має вкрай важливе значення для розробки стратегій розвитку, які будуть одночасно результативними й ефективними. Використовуючи свій досвід і знання, експерти можуть надати дуже точну оцінку тому чи іншому фактору або явищу. Залучення експертів також є ключем для формування розуміння унікального контексту, цілей та проблем того чи іншого ПП. Такі сумарні переваги дають змогу з часом проводити більш детальний та всебічний аналіз, оскільки експерти, послуговуючись своїми попередніми оцінками та спостереженнями, спроможні доповнити типовий тенденційний аналіз і надати трактування багатофакторності змін кожного процесу, що відповідає їхнім професійним інтересам. Відтак це сприяє кращій взаємодії між суб'єктами безпеки та експертами в питаннях розгляду доцільності здійснення змін та пошуку оптимальних варіантів їх виконання (рис. 2.18).

Метод експертного аналізу полегшує поєднання різних точок зору, об'єднуючи ідеї з різних галузей, таких як фінанси, забезпечення ЕБП та навіть антикризового управління. Такий міждисциплінарний підхід підвищує якість оцінки, гарантуючи, що вона охоплює всі відповідні аспекти ФБП та управління змінами. Експерти можуть дискутувати [37], узагальнювати свої точки зору та об'єднуватися навколо більш об'єктивної та обґрунтованої оцінки, що має вирішальне значення для такого складного процесу, як забезпечення ФБП (табл. 2.1).

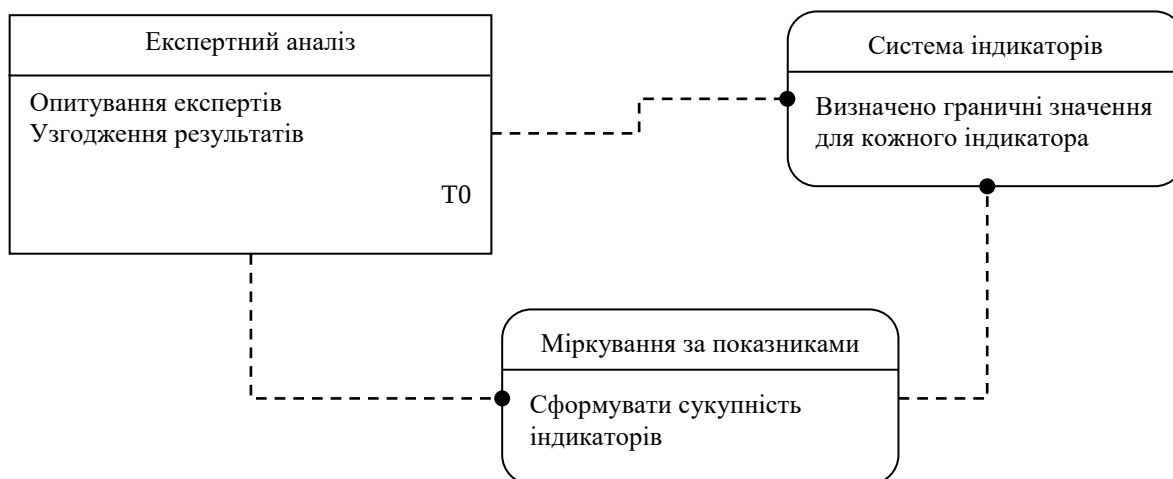


Рис. 2.18. Структура блоку експертного аналізу в контексті оцінювання управління змінами в системі ФБП, *сформовано автором*

На другому етапі важливе місце посідає визначення рівня управління змінами в системі ФБП. Так, треба розуміти, що характеристику динаміки управління змінами на підприємстві слід проводити за рівневою шкалою. Такий підхід, на нашу думку, дає змогу структурувати процес управління змінами, розділяючи його на чітко визначені рівні. Така структуризація сприяє кращому розумінню та оцінці впливу змін на різні аспекти безпекової діяльності ПП (рис. 2.19).

Під завершальним етапом слід розуміти звітність і дані за результатами проведеного оцінювання. Така документація повинна передбачати підготовку детального звіту, що відображає результати аналізу даних про стан ФБП до та після проведення певних змін у відповідній системі. Звіт має містити оцінку впливу змін на ключові показники ФБП. Це дає змогу виявити не тільки позитивні результати змін, але й потенційні проблемні зони, що потребують додаткового втручання або корекції самої стратегії. Крім того, формування звіту сприяє ефективному спілкуванню між усіма зацікавленими сторонами, включаючи керівництво підприємства, відділ фінансів, аудиторів, інвесторів та інших зовнішніх суб'єктів. Він надає зрозумілу та об'єктивну картину результатів управління змінами.

Ключові позитивні й негативні аспекти експертного аналізу в контексті оцінювання управління змінами, сформовано автором

Позитивні риси	Негативні риси
1. Експерти володіють спеціальними знаннями та великим досвідом, що дає змогу пропонувати ідею, яка часто сягає за межі стандартних методів пізнання 2. Експерти вміють прогнозувати майбутні тенденції та потенційні проблеми, що створює передумови для розроблення й застосування запобіжних заходів 3. Утворюються можливості для поглибленого розуміння складних ситуацій, особливо в сферах із значною технологічною складністю 4. За рахунок залучення широкого кола експертів досягається формування цілісного уявлення про проблему, досвіду вирішення якої не існує 5. Експертний аналіз забезпечує отримання високоякісної інформації, що безпосередньо застосовується для прийняття управлінських рішень 6. Експерти часто знаходяться в авангарді нових течій та здатні запропонувати передові рішення та інноваційні підходи	1. Думки експертів можуть бути суб'єктивними і залежати від індивідуальних мотивів й психологічних особливостей 2. Залучення провідних експертів може бути вартісним, а іноді і складним, що обмежує доступність для підприємства 3. За умови низького контролю за ходом роботи експертів ймовірне виникнення ситуації хибного прагнення вирішити проблему без врахування усіх можливих варіантів, тобто обмежуючись лише домінуючою, але не кращою позицією

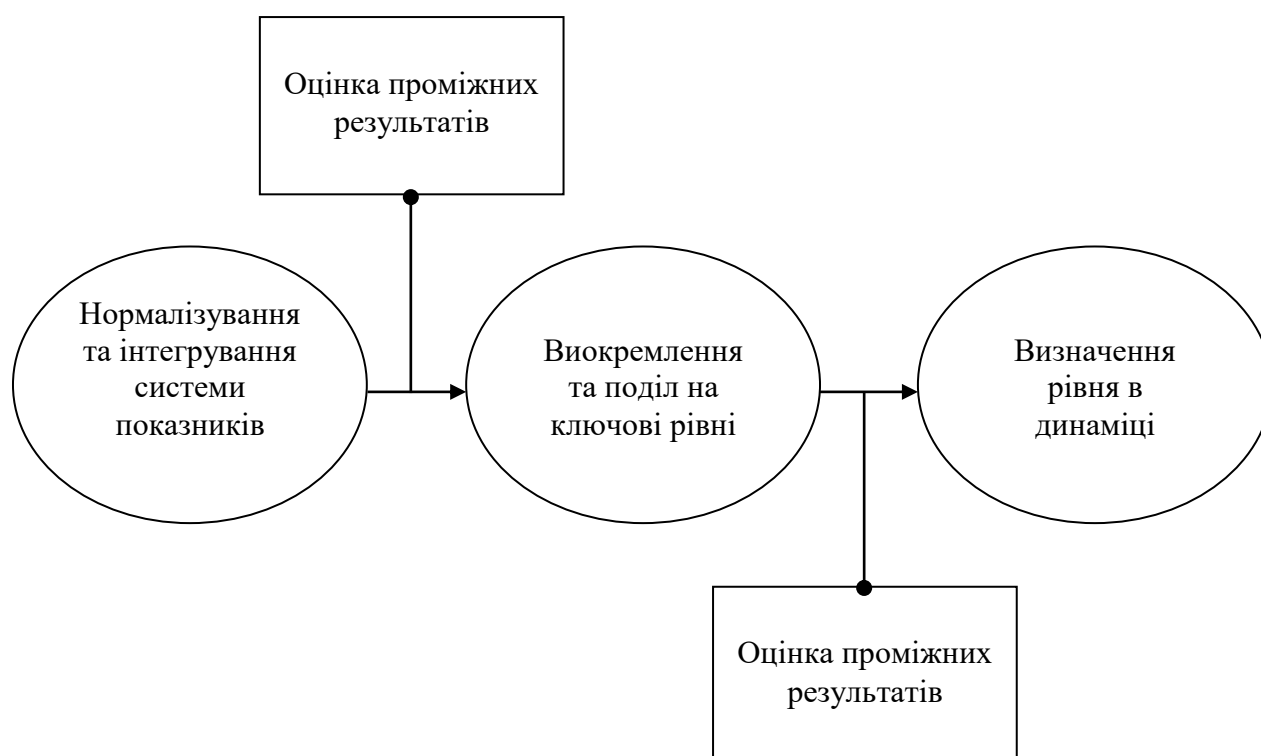


Рис. 2.19. Встановлення рівня та його динаміки в контексті оцінювання управління змінами в системі ФБП, сформовано автором

Зазначимо, що оцінювання управління змінами в системі ФБП вимагає нового підходу, який має задовольнити ключові потреби суб'єктів безпеки. Регулярна оцінка уможлиблює не тільки вдосконалення наявних безпекових стратегій, але й допомагає виявляти загрози та можливості, що виникають, тим самим дозволяючи ПП приймати обґрунтовані стратегічні рішення, які згодом вплинуть на рівень ФБП.

Існує потреба в подальших дослідженнях практичних аспектів проведення інтегральної оцінки управління змінами у системі ФБП реально діючих ПП. Відтак саме інтегральна оцінка забезпечить цілісне уявлення, поєднуючи кількісні показники з якісною інформацією для оцінки тієї самої результативності, що була розглянута нами в рамках цього підрозділу. Також це сприятиме ширшому уявленню про роботу експертного аналізу і яке місце він посідає в цьому процесі.

2.3. Інтегральне оцінювання управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства

У попередніх розділах дисертації підприємство розглядалося як складна СЕС, якій притаманні зміни залежно від умов її функціонування. Слід, попри те, підкреслити значення систематичних і цілеспрямованих заходів з боку суб'єктів безпеки стосовно об'єктів безпеки для створення безпечних умов розвитку. Ці заходи визначаються як тривалі та постійні, з орієнтацією на потреби, що виникають під впливом зовнішніх і внутрішніх зрушень у діяльності підприємства. Така систематичність вимагає постійного оцінювання не тільки стану об'єктів безпеки, але й самих дій суб'єктів ФБП, що уможлиблює ефективність й результативність управління змінами. Таким чином, наше завдання у межах цього підрозділу – критично розглянути відомі практики оцінювання ФБП для подальшого формування авторського підходу стосовно оцінювання управління змінами в такій системі.

Так, найбільш поширеним сьогодні залишається індикаторний підхід для оцінювання, який передбачає обчислення показників, котрі характеризують конкретні елементи фінансово-економічної діяльності підприємства. В подальшому вони порівнюються із нормативними значеннями. Українською вдалою демонстрацією такого підходу можна вважати позицію В. Ортінського [55]. Що стосується ФБП, то більшість праць, очевидно, акцентують увагу на таких показниках, як «...коефіцієнт покриття, коефіцієнт автономії, рівень фінансового левериджу, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, середньозважену вартість капіталу, співвідношення оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості тощо» [6, с. 43]. Крім того, більш вдалим поєднанням цього індикаторного підходу можна вважати працю Х. Мандзіновської [185, с. 75], в якій через індикатори визначається інтегральний показник, що в сукупності уможливорює отримання цілісного бачення, необхідного для здійснення коригуючих заходів і відстеження результатів реалізації як оперативних, так і тактичних й стратегічних рішень суб'єктами ФБП.

У підсумку узагальнимо, що сьогоднішній рівень розвитку безпекознавства як науково-практичного напрямку вкрай сильно залежить від ефективної методики оцінювання безпеки на усіх рівнях управління. Питання щодо оцінювання ФБП, у межах гіпердинамічності зовнішнього середовища, особливо гостре. Визначення певного переліку індикаторів демонструє поточний рівень ФБП, але оцінювання управління змінами таким чином не може бути реалізованим. Попри це, можна наголосити, що в цілому проблема оцінювання управління не є новою, якщо розглядати її через призму історії, але прикладного отримання ще не отримала.

На початку XVIII ст. В. Петті активно досліджував результативність керівників різних організацій, виокремлюючи ключові показники в системі мотивації й продуктивності праці [238, с. 92]. Щодо сучасних поглядів на питання оцінювання управління, то слід вирізнити позиції А. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі [233, с. 578], які вважають, що оцінювати управління на

підприємстві потрібно через призму адміністративних, інформаційних і мотиваційних показників. Усе це є важливим, але сьогодні ті показники в контексті управління змінами видозмінилися й навіть еволюціонували в більш практичні.

На нашу думку, інтегральне оцінювання управління змінами – це процес, що передбачає поетапне виконання дій, які спрямовані на отримання максимально широкої й потрібної інформації про поточний стан, прийняття й реалізацію рішень та проміжні результати впровадження змін у систему ФБП (рис. 2.20).

Нами сформовано групу з 40 провідних експертів із залученням як теоретиків науковців з сучасної школи менеджменту й безпекознавства, так і практиків. До їх складу входили діючі менеджери підприємств машинобудування. Початковим завданням була розробка анкети, яка покликана отримати детальні висновки експертів щодо найважливіших індикаторів для оцінювання управління змінами, їх порогових значень й ваги кожного в контексті розрахунку інтегрального показника (Додаток Б).

Слід зауважити, що ефективність методу анкетування суттєво залежить від правильного застосування іншого методу – Дельфі. Застосування методу Делфі підсилює цей процес, структуруючи спосіб збору відгуків і досягнення консенсусу поміж членів групи експертів.

Таким чином, усі перелічені методи уможливили виконання трьох ключових завдань: сформулювати перелік індикаторів для оцінювання управління змінами; визначити граничні значення кожного із них; установити вагу щодо кожного індикатора. Визначальним було те, що крайні межі значення кожного індикатора та інтегрального показника встановлені в інтервалі від 0 до 1. Відтак побудовано відповідну шкалу оцінювання управління змінами в системі ФБП (табл. 2.2).

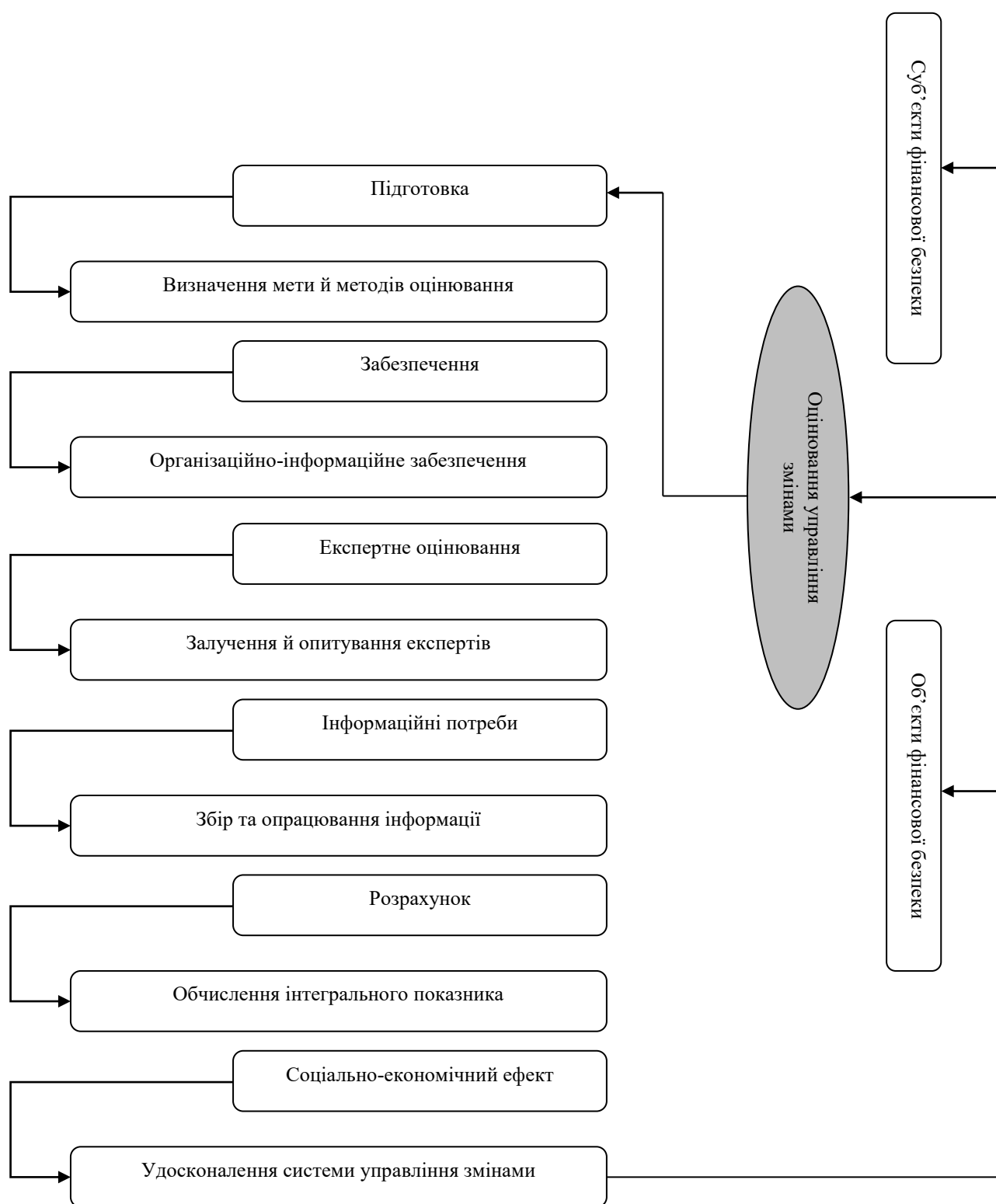


Рис. 2.20. Послідовне схематичне відображення процесу оцінювання управління змінами в системі ФБП, сформовано автором

Шкала оцінювання управління змінами в системі ФБП,

сформовано автором

Значення: 0.0-0.25	Значення: 0.26-0.5
<i>Неефективне управління змінами в системі ФБП</i> Зміни протікають негативно й загрожують безпековій діяльності підприємства. Виникає критична потреба змінити систему прийняття й реалізації управлінських рішень	<i>Недостатнє управління змінами в системі ФБП</i> Зміни залишаються неконтрольованими. Існує нестача управлінської уваги до трансформаційних процесів всередині підприємства. Безпековий потенціал не використовується максимально
Значення: 0.51-0.75	Значення: 0.76-1
<i>Допустиме управління змінами в системі ФБП</i> Ознаки ефективності підсистеми управління спостерігаються такою мірою, що дає змогу підтримувати належний рівень фінансової безпеки, але суттєвих перетворень внутрішніх процесів немає	<i>Ефективне управління змінами в системі ФБП</i> Зміни мають високу вірогідність позитивно впливати на безпекову діяльність підприємства. Виникає значна кількість шляхів до підвищення власного рівня фінансової безпеки

Окрім того, зазначимо, що в межах нашого оцінювання поділ на чотири рівні й граничні значення в межах 0 та 1 залишаються без змін й для усіх подальших індикаторів і груп, в які вони входять (табл. 2.3). Також необхідно наголосити на тому, що кількісний вимір граничних значень буде відрізнятися залежно від специфіки показника. До прикладу, не для усіх індикаторів позначення в стилі «високий» вважатиметься позитивним. І навпаки, «ефективне» може стилістично й логічно не підходити для інших індикаторів й їх груп.

Наголосимо, що перелік індикаторів не передбачає оцінювання ФБП, а саме управління змінами в такій системі здійснюється в різних ракурсах, зокрема зважаючи на вагомість впливу COVID-19 та військового протистояння.

Таблиця 2.3

**Основні індикатори та їх граничні значення для оцінювання управління
змінами в системі ФБП, розроблено автором**

№	Індикатори (визначаються вербально експертним шляхом)	Граничні значення й рівні			
1	Організаційно-інформаційне забезпечення	<i>Дуже низьке</i> <0.25	<i>Низьке</i> 0.26-0.5	<i>Задовільне</i> 0.51-0.75	<i>Високе</i> >0.76
2	Організація віддаленого робочого місця	<i>Дуже низьке</i> <0.25	<i>Низьке</i> 0.26-0.5	<i>Задовільне</i> 0.51-0.75	<i>Високе</i> >0.76
3	Взаємодія із зовнішніми суб'єктами фінансової безпеки	<i>Практично відсутня</i> <0.25	<i>Низька</i> 0.26-0.5	<i>Достатня</i> 0.51-0.75	<i>Вкрай висока</i> >0.76
4	Спроможність отримувати, перевіряти й аналізувати інформацію	<i>Низька</i> <0.25	<i>Наявна</i> 0.26-0.5	<i>Прийнятна</i> 0.51-0.75	<i>Висока</i> >0.76
5	Оцінювання потенціалу до змін	<i>Дуже низький</i> <0.25	<i>Низький</i> 0.26-0.5	<i>Задовільний</i> 0.51-0.75	<i>Високий</i> >0.76
6	Кількість персоналу залученого до участі у змінах	<i>Критично недостатньо</i> <0.25	<i>Мало</i> 0.26-0.5	<i>Прийнятно</i> 0.51-0.75	<i>Багато</i> >0.76
7	Рівень опору змінам	<i>Високий</i> <0.25	<i>Середній</i> 0.26-0.5	<i>Прийнятний</i> 0.51-0.75	<i>Низький</i> >0.76
8	Морально-психологічний клімат	<i>Несприятливий до змін</i> <0.25	<i>Сприятливий до змін</i> 0.26-0.5	<i>Позитивний</i> 0.51-0.75	<i>Вкрай задовільний</i> >0.76
9	Техніки й технології в управлінні	<i>Дуже низькі</i> <0.25	<i>Несприятливі</i> 0.26-0.5	<i>Задовільні</i> 0.51-0.75	<i>Якісні</i> >0.76
10	Цифрові технології в системі контролю й моніторингу	<i>Дуже слабкі</i> <0.25	<i>Неефективні</i> 0.26-0.5	<i>Прийнятні</i> 0.51-0.75	<i>Результативні</i> >0.76
11	Техніки мотивування	<i>Відсутні</i> <0.25	<i>Несприятливі</i> 0.26-0.5	<i>Присутні</i> 0.51-0.75	<i>Ефективні</i> >0.76
12	Технології використання безпекового потенціалу	<i>Відсутні</i> <0.25	<i>Несприятливі</i> 0.26-0.5	<i>Присутні</i> 0.51-0.75	<i>Ефективні</i> >0.76
13	Система прийняття й реалізації управлінських рішень	<i>Неефективна</i> <0.25	<i>Низька</i> 0.26-0.5	<i>Прийнятна</i> 0.51-0.75	<i>Ефективна</i> >0.76
14	Чіткість та повнота постановки завдання	<i>Відсутня</i> <0.25	<i>Низька</i> 0.26-0.5	<i>Задовільна</i> 0.51-0.75	<i>Висока</i> >0.76
15	Науково-практична обґрунтованість рішень	<i>Дуже низьке</i> <0.25	<i>Низьке</i> 0.26-0.5	<i>Задовільне</i> 0.51-0.75	<i>Високе</i> >0.76
16	Відповідність поточній ситуації	<i>Дуже низьке</i> <0.25	<i>Низьке</i> 0.26-0.5	<i>Задовільне</i> 0.51-0.75	<i>Високе</i> >0.76

Слід зазначити, що кожному з індикаторів було присвоєно відповідне вагове значення від 0 до 1. Зауважимо, що ті показники, які колись були фрагментом забезпечення безпеки, під тиском нових викликів і загроз можуть не мати такої цінності зараз (рис. 2.21).

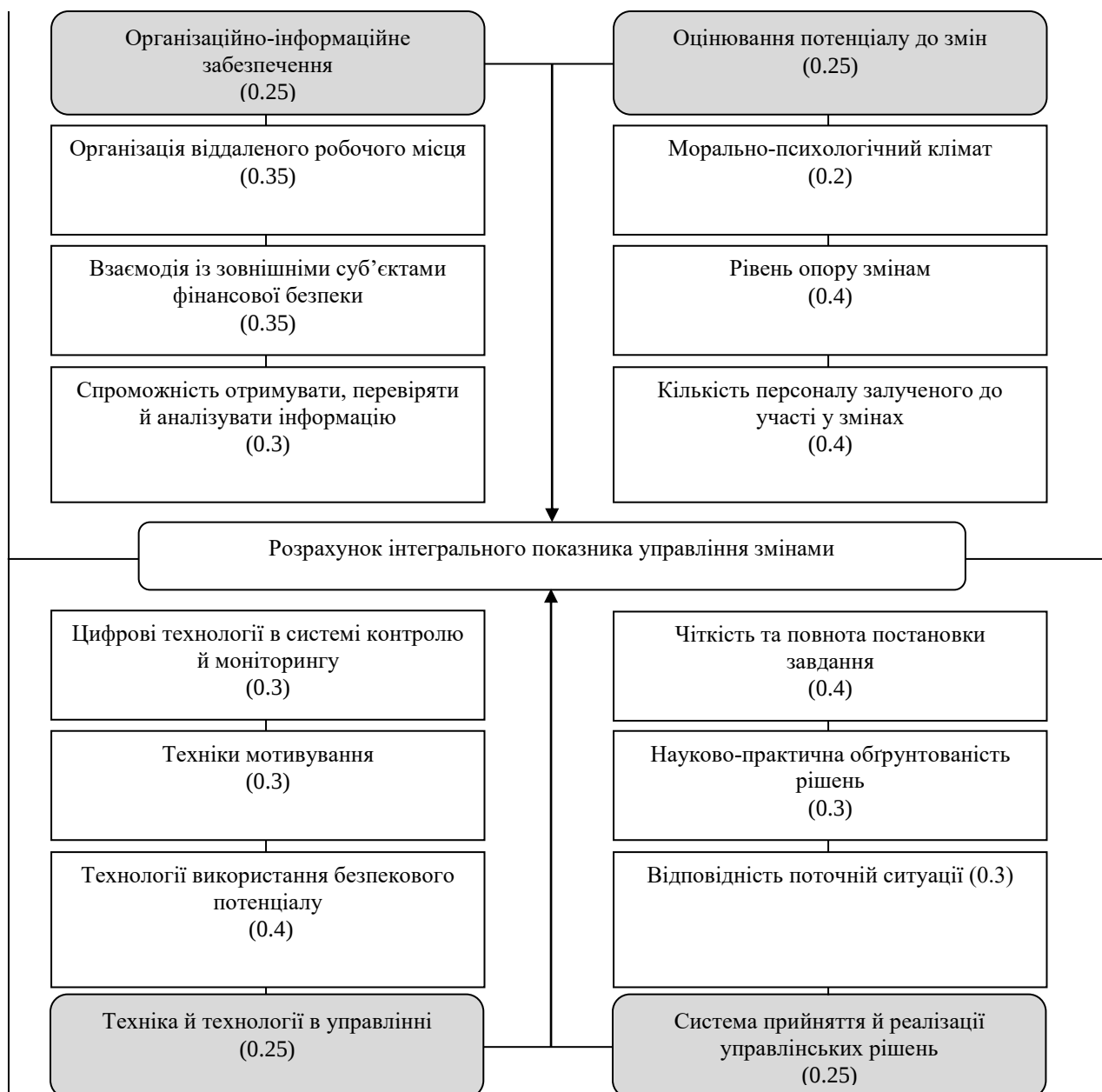


Рис. 2.21. Вагові показники основних індикаторів інтегрального оцінювання управління змінами в системі ФБП, сформовано автором

Особливістю запропонованого теоретико-методичного підходу є оцінювання управління змінами, спираючись на структуру складових системи ФБП, авторське бачення якої було розглянуто у підрозділі 1.3. Відтак процедура оцінювання не передбачає традиційного розрахунку фінансових показників, а концентрується на розгляді характеру змін, їх відповідності фактичним умовам фінансової діяльності підприємства та забезпечення ФБП.

Для прикладу, акцент на кадрових моментах, зокрема щодо спроможності здійснити зміни та рівень опору таким, обумовлений людським фактором, який проявляється через дії чи бездіяльність суб'єктів й об'єктів безпеки. Відсутність технологічного поступу вагомо впливає і на забезпечення фінансової безпеки, оскільки порівняно із конкурентами можуть відбуватися трансакції з нижчим рівнем інтенсивності, а суб'єкти безпеки не отримувати та опрацьовувати ту інформацію, яка характеризує зрушення у середовищі функціонування підприємства.

Практичне застосування запропонованого підходу до оцінювання управління змінами було проведено в межах наступних, діючих на момент написання дисертації, підприємств залізничного машинобудування:

1. ПАТ «Львівський локомотиворемонтний завод». Завод не лише ремонтує локомотиви, але й активно впроваджує інновації, розробляє нові моделі та модернізує вже існуючі.

2. ПАТ «Запорізький електровозоремонтний завод». Основним видом діяльності є капітальний ремонт електровозів змінного та постійного струму, а також виготовлення запасних частин до них.

3. ПАТ «Івано-франківський локомотиворемонтний завод». Підприємство пропонує широкий спектр послуг з ремонту та виробництва залізничної техніки. Завод пропонує послуги з модернізації рухомого складу, роблячи його більш ефективним і комфортним. Водночас виробляє широкий спектр запасних частин для локомотивів, вагонів, дрезин та іншої залізничної техніки.

4. ТОВ «Полтавський тепловозоремонтний завод» – одне з найбільших ремонтних підприємств України, що виконують ремонт залізничного рухомого складу. Також підприємство виготовляє великий перелік запасних частин для тягового рухомого складу.

5. ТОВ «Попаснянський вагоноремонтний завод». Реалізовано повний цикл виробництва з виготовлення і ремонту піввагонів. Завод спеціалізується на капітальному, поточному і деповському ремонті вантажних вагонів. У 2022–2023 рр. відбулася часткова релокація бізнесу через окупацію, але ця обставина

стала драйвером тих змін, що відбулися в системі ФБП. Доцільно підкреслити, що йдеться саме про управління змінами, а не рівень ФБП для однозначного трактування результатів оцінювання.

Слід зазначити, що базисом представлених результатів оцінювання управління змінами слугували дані діяльності вищеперелічених підприємств машинобудування. Кожний з індикаторів, які відібрали разом із експертами, характеризує саме управління змінами, а не фактичний рівень ФБП. Проте вагоміша ціль незмінна – сформувати загальне уявлення про готовність до змін, систему прийняття рішень і безпекову діяльність. Спершу завершимо формування цілісного розуміння стану і діяльності обраних підприємств на ринку протягом найбільш динамічного періоду в історії сучасної України (2020–2023 рр., на який припадає як пандемія COVID-19, так і введення воєнного стану) загальною характеристикою.

Зауважимо, що до початку впровадження воєнного стану внаслідок агресії Російської Федерації більшість із відібраних підприємств характеризувалися високими доходами. Крім цього, слід також звернути увагу й на те, що основна частина з них демонструвала позитивну динаміку фінансових результатів діяльності і на початку постпандемії, а отже була спроможна оговтатися й адаптуватися шляхом здійснення відповідних змін (рис. 2.22).

Особливо важливою є та обставина, що в межах сформованої групи підприємств показники ПАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» і ПАТ «Івано-франківський локомотиворемонтний завод» у період війни демонструють позитивне зростання, що можна пояснити одночасною дією двох факторів: обмеженим впливом воєнних дій на західні території країни та зростанням попиту на їх продукцію через призупинення морських перевезень та збільшення потреби у транспортуванні військових вантажів і продукції агропромислового комплексу. Короткострокове максимальне зростання в умовах ПАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» у 2021 р. було обумовлено підписанням нових великих контрактів, договорів тощо.

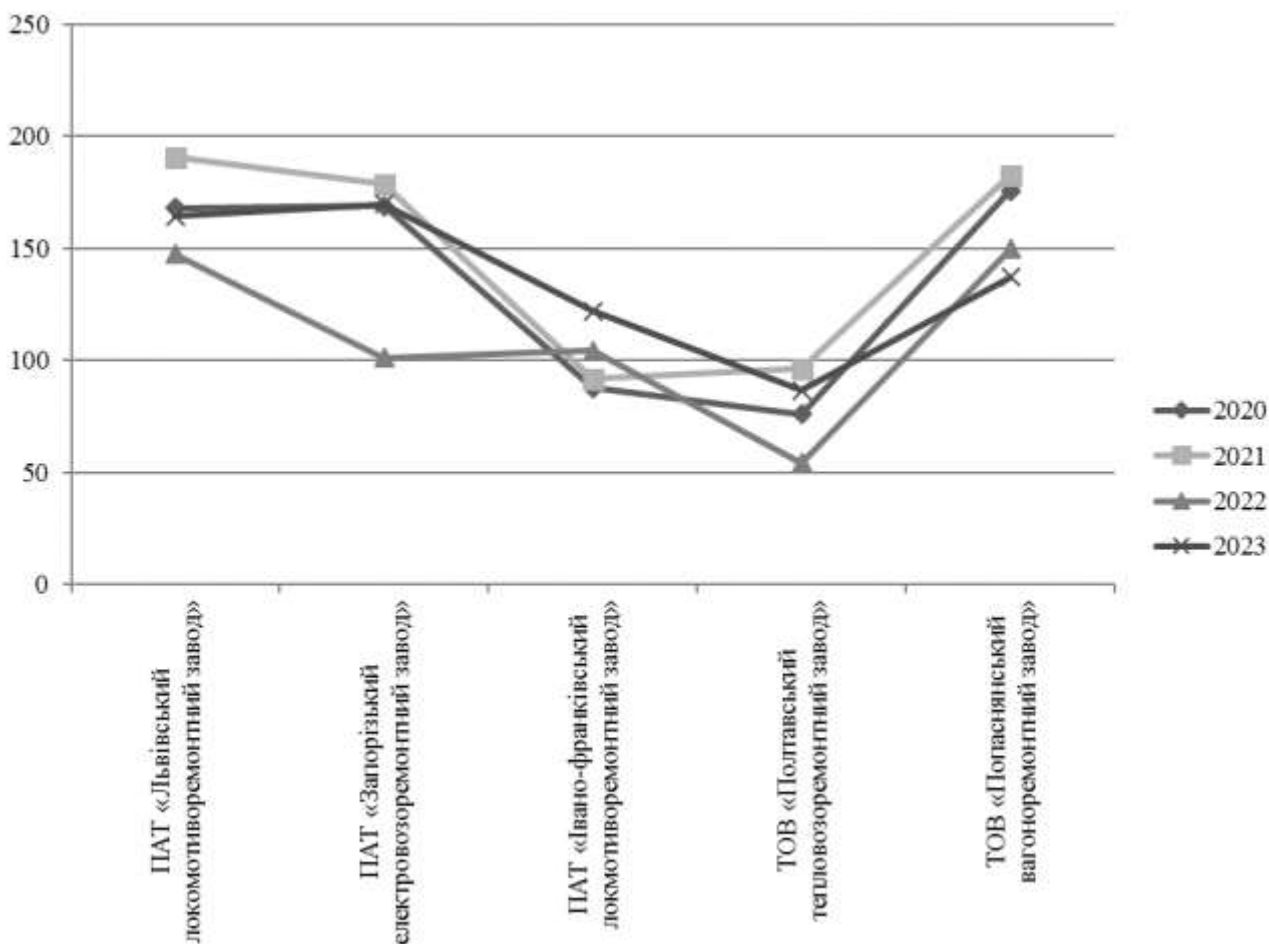


Рис. 2.22. Динаміка рівня чистого доходу стосовно сформованої вибірки підприємств залізничного машинобудування, 2020–2023 рр., *розраховано автором*

Трудові ресурси нами розглядаються як для характеристики загальних тенденцій у діяльності сформованої вибірки підприємств, так і з огляду на те, що суб'єкти й об'єкти безпеки – персонал, а відтак як процес забезпечення ФБП, так і результативність управління змінами визначається цим ключовим ресурсом (рис. 2.23).

Для машинобудівних підприємств загалом характерна стійкість трудових колективів через необхідність володіння спеціалізованими знаннями й досвідом. Зазначене чітко простежується у зміні кількості працівників у 2020–2021 рр. З початку 2022-го ситуація кардинально змінилася і була обумовлена кількома хвилями біженців за межами країни.

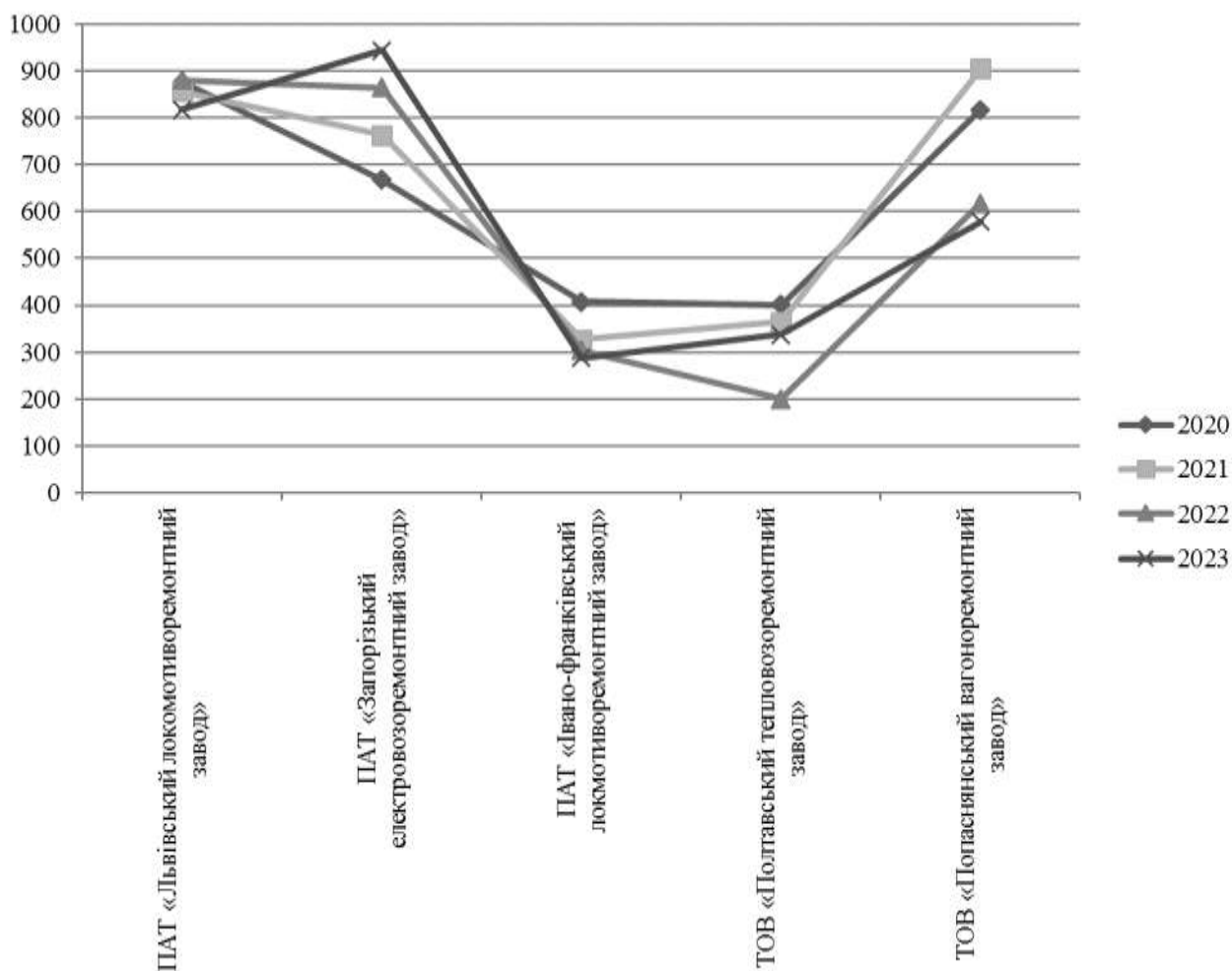


Рис. 2.23. Динаміка чисельності працівників сформованої вибірки підприємств залізничного машинобудування, осіб, 2020–2023 рр., розраховано автором

Надалі ситуація змінювалася через одночасний вплив відмінних за характером факторів: внутрішнє переміщення працездатного населення, виконання мобілізаційних програм, часткове повернення біженців. Для підприємств залізничного машинобудування зміна чисельності працівників визначалася також швидкістю впровадження системи бронювання, що й виконало ключову роль у частковому відновленні трудового потенціалу у 2023 році. Усі перелічені факти вкотре підкреслюють важливість управління змінами в умовах кожного підприємства, що масштабується і на питаннях забезпечення ФБП через визначальну роль робочої сили в результатах діяльності.

В контексті розгляду засад оцінювання управління змінами в системі ФБП, окрім інших загальних параметрів функціонування підприємств залізничного машинобудування, нами приділено увагу динаміці нерозподіленого прибутку (рис. 2.24).

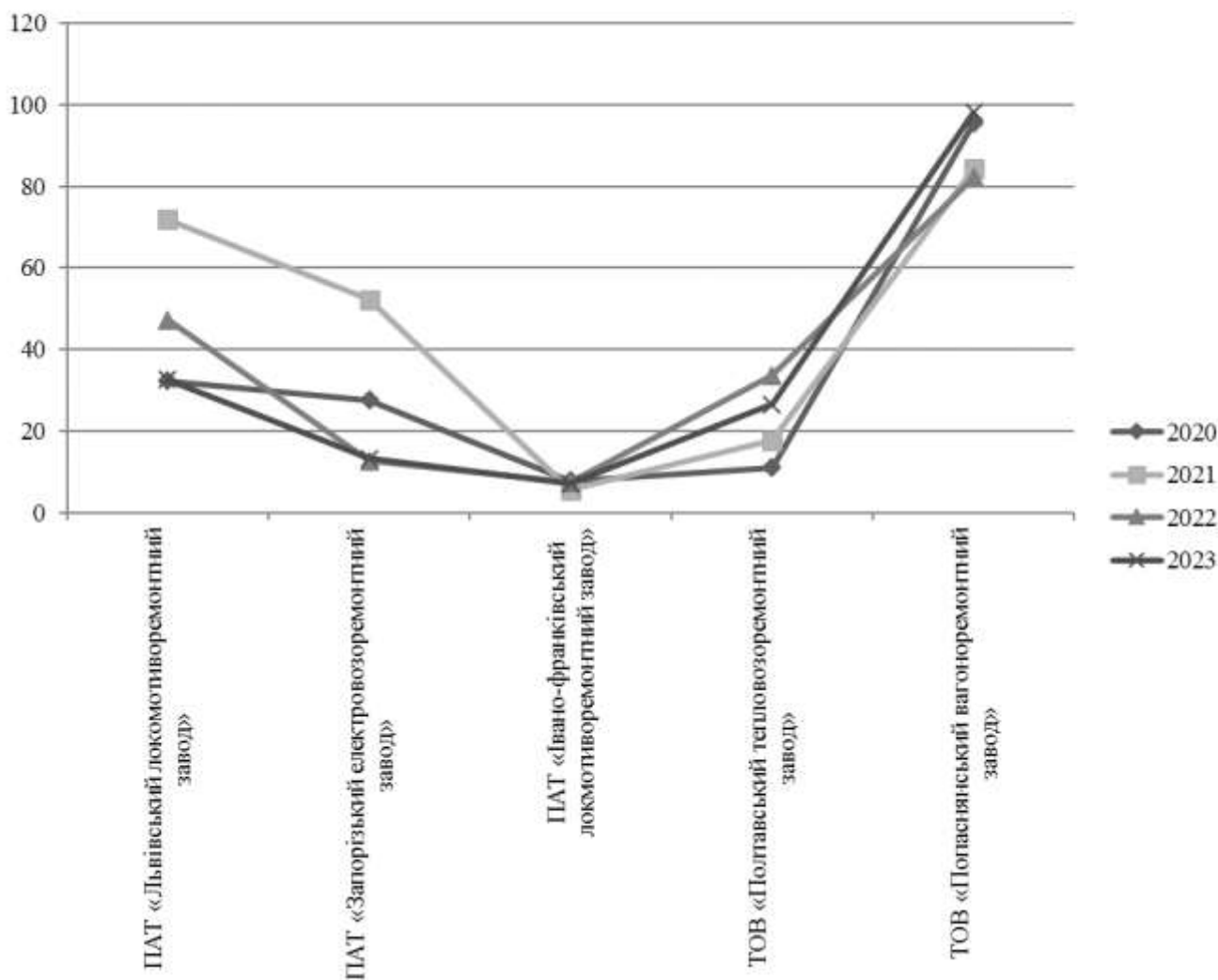


Рис. 2.24. Динаміка обсягу нерозподіленого прибутку сформованої вибірки підприємств залізничного машинобудування, 2020–2023 рр., *розраховано автором*

Позитивно, що усі відібрані підприємства характеризуються саме прибутковістю діяльності, хоча і відмінністю в обсязі кінцевого результату діяльності. Пригадаємо, що нерозподілений прибуток – це той, який залишається в розпорядженні підприємства й може бути використати на його безпековий розвиток. Відтак, коли ми говоримо про зміни й прийняття

відповідних рішень, нам потрібні ресурси, тобто й цей прибуток. Звичайно, в деяких із підприємств він нижчий, ніж в інших, але все залежить від умов функціонування. Проте його наявність уже вказує на позитивний результат у контексті забезпечення ФБП.

Підводячи проміжні підсумки за цим етапом дослідження, слід зазначити, що впродовж 2020–2023 років діяльність досліджуваних підприємств залізничного машинобудування, як і загалом усього сектору, зазнала значних трансформацій через стрімкі зміни, спричинені гіпердинамічністю зовнішнього середовища, а саме пандемією COVID-19 та активними воєнними діями з лютого 2022 року. Це зумовило дисбаланс, унаслідок якого ключовим завданням для суб'єктів ФБП стало оперативне реагування з розробкою та впровадженням антикризових та адаптаційних програм. Окрім того, важливо зазначити, що складність дій цих суб'єктів обумовлювалась не лише безпрецедентним характером впливу нових факторів, а й відсутністю досвіду впоратися з подібними за масштабами та непередбачуваністю наслідків викликами.

Якщо розглядати кожен із груп індикаторів оцінювання управління змінами відокремлено, то слід зазначити, що в контексті організаційно-інформаційного забезпечення більшість підприємств після початку повномасштабної війни почали активно удосконалювати організацію віддаленого робочого місця та покращувати взаємодію із зовнішніми суб'єктами ФБП. Однак більшість експертів зазначають, що такі покращення досі незначні (рис. 2.25).

Так, для діяльності підприємств залізничного машинобудування, з огляду на специфіку технологічного процесу, створення віддаленого робочого місця є фактично неможливим, але щодо процесу забезпечення ФБП це є необхідним поступом. Відтак отримані результати вказують на відмінну динамку і реалізацію таких змін у системі ФБП.

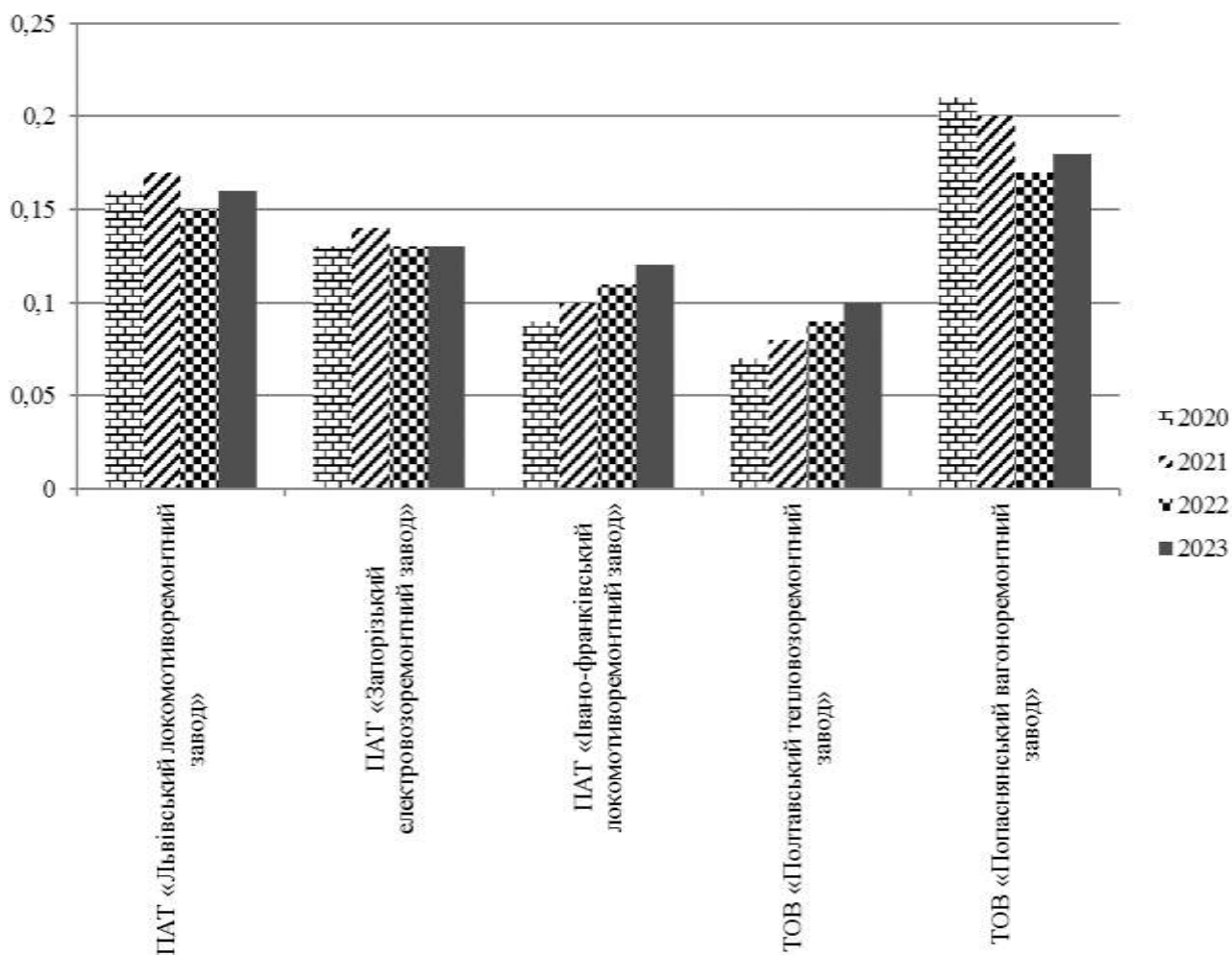


Рис. 2.25. Динаміка зміни інтегральної оцінки організаційно-інформаційного забезпечення в контексті управління змінами сформованої вибірки підприємств залізничного машинобудування, 2020–2023 рр., розраховано автором

У цілому найбільш складним є питання потенціалу й самої готовності до змін. Більшість із відібраних підприємств демонструють, що після подій 2019 року, тобто пандемії COVID-19, персонал суттєво змінив своє ставлення до змін, спостерігається ріст готовності. Характерним стало зниження морально-психологічного клімату після російського збройного вторгнення у 2022 р. із продовженням у 2023 р. (рис. 2.26).

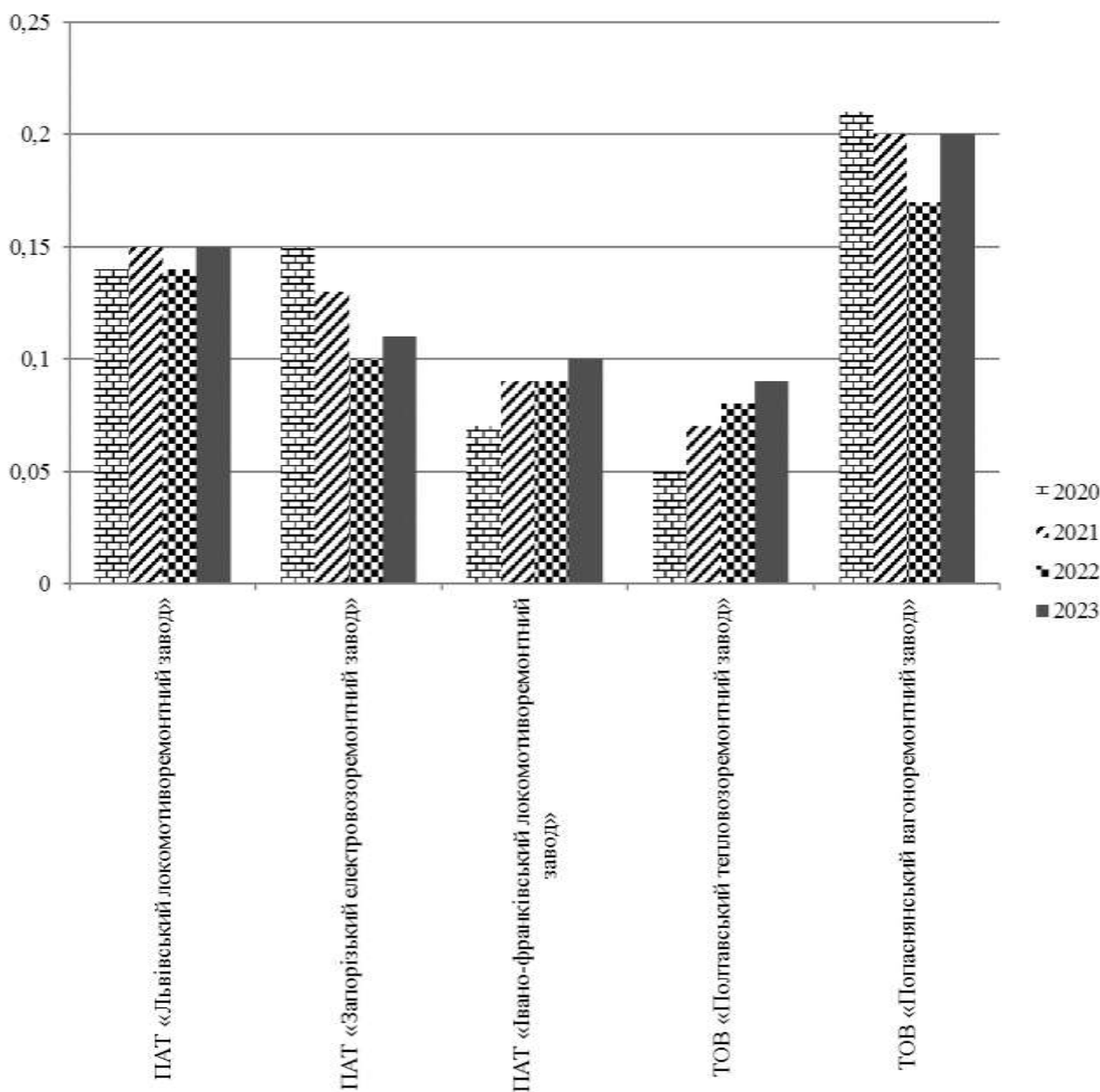


Рис. 2.26. Динаміка зміни інтегральної оцінки потенціалу й готовності до змін в контексті сформованої вибірки підприємств залізничного машинобудування, 2020–2023 рр., розраховано автором

Це дає змогу констатувати, що на управління змінами в системі ФБП частково вплинув географічний фактор. Тобто, на скільки місце розташування певного підприємства було близьким до фактичного поля проведення воєнних дій та/або перебувало під інтенсивними ракетними атаками. Психологічне сприйняття усіх процесів поза межами робочого місця суттєво впливало на хід

змін, зокрема і в системі ФБП. В одних випадках такі обставини надавали додаткового стимулюючого посилення, але в інших гальмували через відсутність стратегічного бачення необхідності виконання змін, коли цільові орієнтири систематично коригувалися відповідно до зрушень у зовнішньому середовищі функціонування.

Питання цифрової трансформації вийшло на зовсім новий рівень із початком і стрімким розвитком пандемії COVID-19. Деякі із підприємств, як-от ПАТ «Львівський локомотиворемонтний завод», продемонстрували явний ріст стосовно удосконалення технології в системі контролю й використання безпекового потенціалу. Попри те, ПАТ «Запорізький електровозоремонтний завод», за результатами оцінювання, не демонструє жодних зрушень у межах зазначеного параметру оцінювання. Причиною цього може бути неспроможність прийняти нову реальність і довіряти новим цифровим технологіям (рис. 2.27). Водночас така пасивність не лише вказує на низький рівень управління змінами в системі ФБП, а й на появу та реалізацію у тактичному вимірі загрози, яка безпосередньо пов'язана із результативністю здійснення безпекової діяльності і визначається технологічною відсталістю дій суб'єктів безпеки.

Приймати ефективні й дієві управлінські рішення в гіпердинамічному середовищі вкрай складно. Як бачимо, 2021 рік був стабільніший, оскільки світ ввійшов у постпандемічний період і, отже, більшість підприємств почали приймати обґрунтованіші для реалізації управлінські рішення. 2022–2023 рр. демонструють іншу закономірність: невизначеність і гіпердинамічність зовнішнього середовища внаслідок повномасштабного збройного вторгнення знову дійшли апогею, і система прийняття й реалізації управлінських рішень стала більш хаотичною (рис. 2.28).

Щодо результатів розрахунку інтегрального показника, то зазначимо: у 2022–2023 рр. жодне із виокремлених для практичного застосування підприємств не спромоглося досягнути найвищого значення. Це зумовлено декілька ключовими факторами.

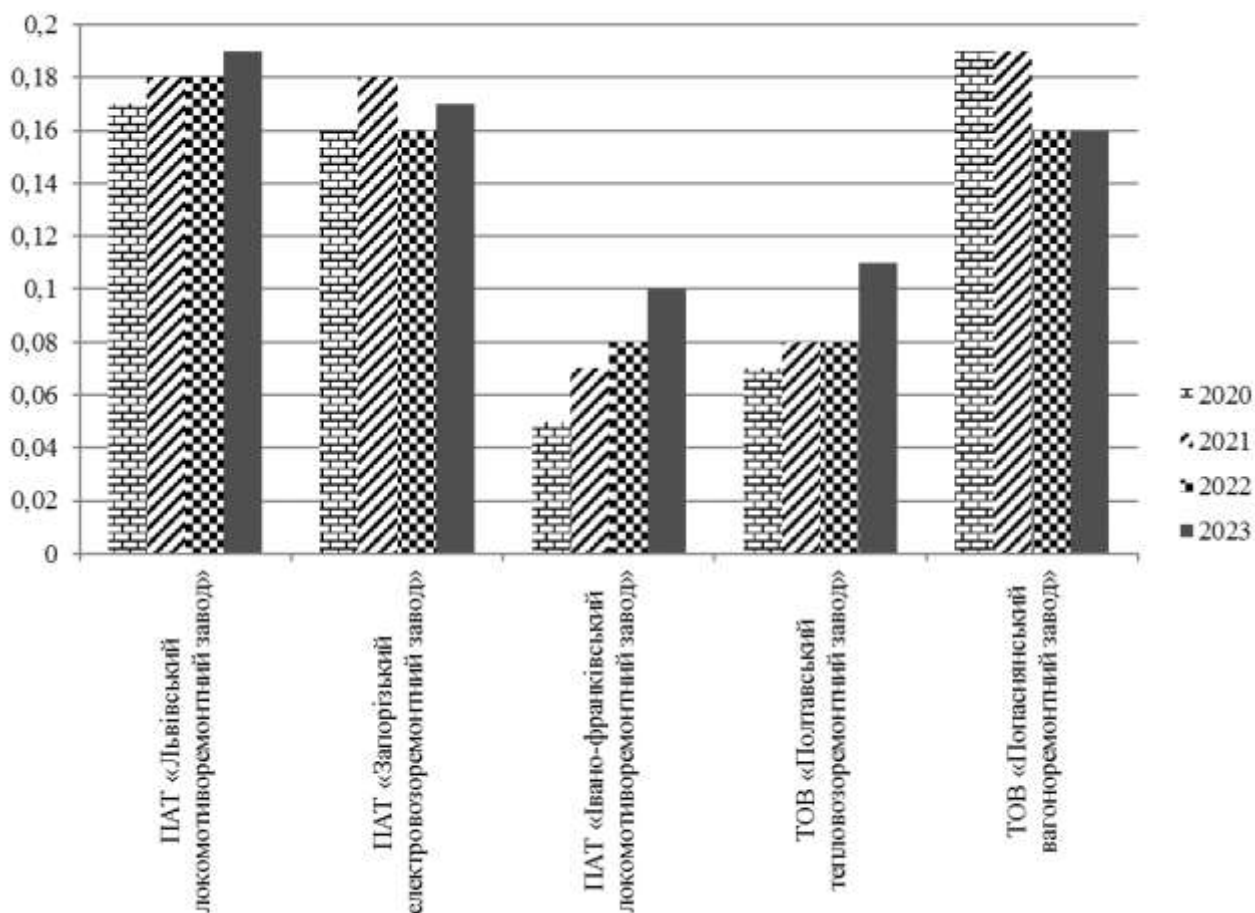


Рис. 2.27. Динаміка зміни інтегральної оцінки технологій і технік в управлінні змінами в контексті сформованої вибірки підприємств залізничного машинобудування, 2020–2023 рр., *розраховано автором*

Зокрема, найбільш знижувалося значення індикаторів якраз після запровадження воєнного стану. Морально-психологічний клімат усередині підприємств і значна втрата робочої сили внаслідок мобілізації спричинило суттєвий опір у контексті впровадження змін. Сюди віднесемо й проблеми з цифровою трансформацією, яка лише набирає обертів наприкінці 2023 року, й позитивний ефект для підприємств можна буде спостерігати лише в наступних роках. Попри це, такі підприємства, як ПАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» й ПАТ «Івано-франківський локомотиворемонтний завод» загалом демонструють позитивну динаміку в системі управління змінами, оскільки щороку їхні індикатори поступово, але покращуються, тобто внутрішні процеси адаптуються (рис. 2.29).

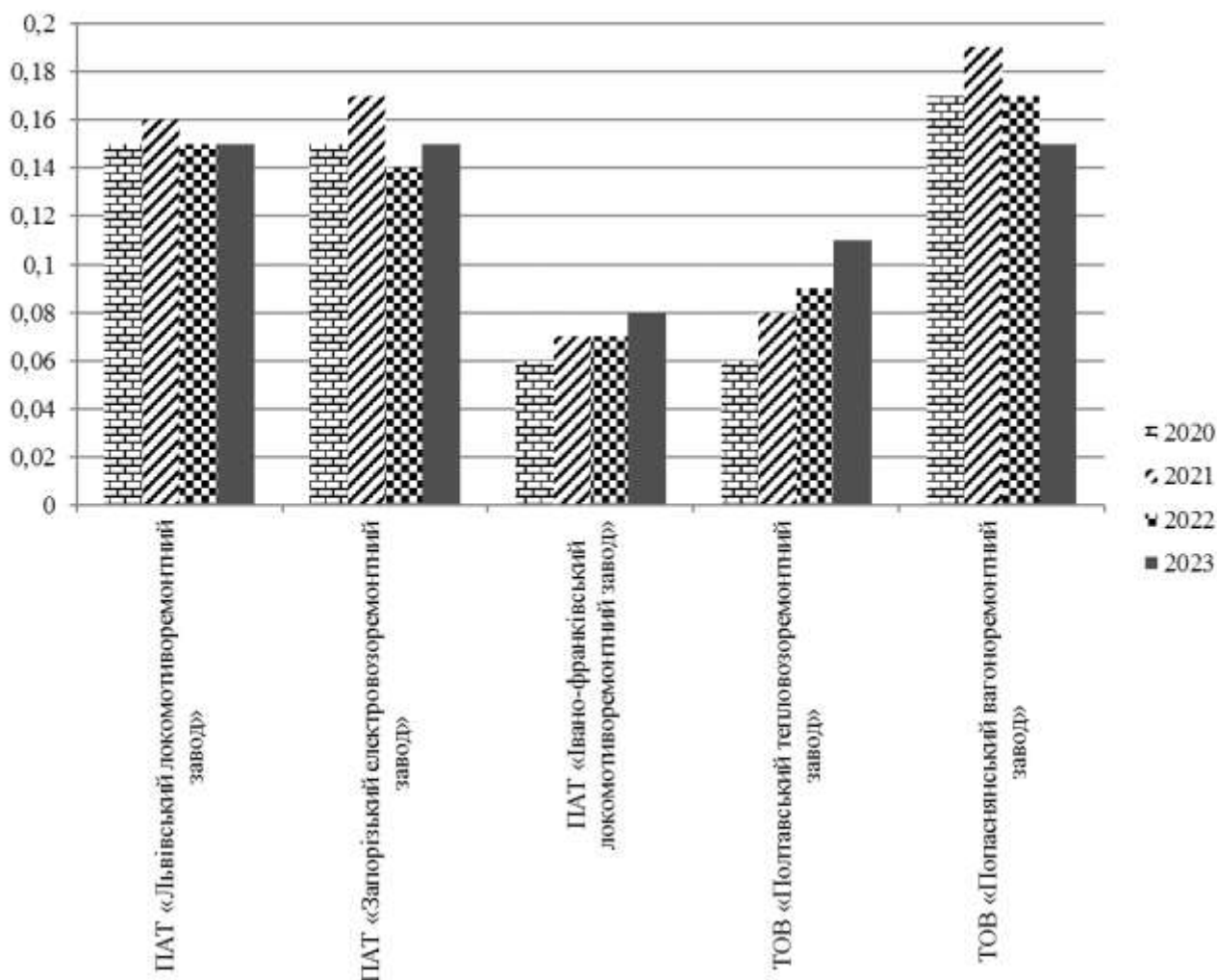


Рис. 2.28. Динаміка зміни інтегральної оцінки системи прийняття й реалізації управлінських рішень у контексті сформованої вибірки підприємств залізничного машинобудування, 2020–2023 рр., розраховано автором

Якщо резюмувати все викладене, то слід зазначити, що запропонована концепція та її застосування у формі відповідного підходу для оцінки управління змінами в системі ФБП були випробувані в умовах п'яти підприємств залізничного машинобудування.

Установлено суттєвість впливу пандемії COVID-19 і воєнного протистояння на діяльність кожного підприємства загалом і зокрема щодо управління змінами в системі ФБП. Водночас результати дослідження виявили тенденції, що підкреслюють необхідність зосередити увагу на удосконаленні технологічної частини й психологічному аспекті прийняття змін як таких.

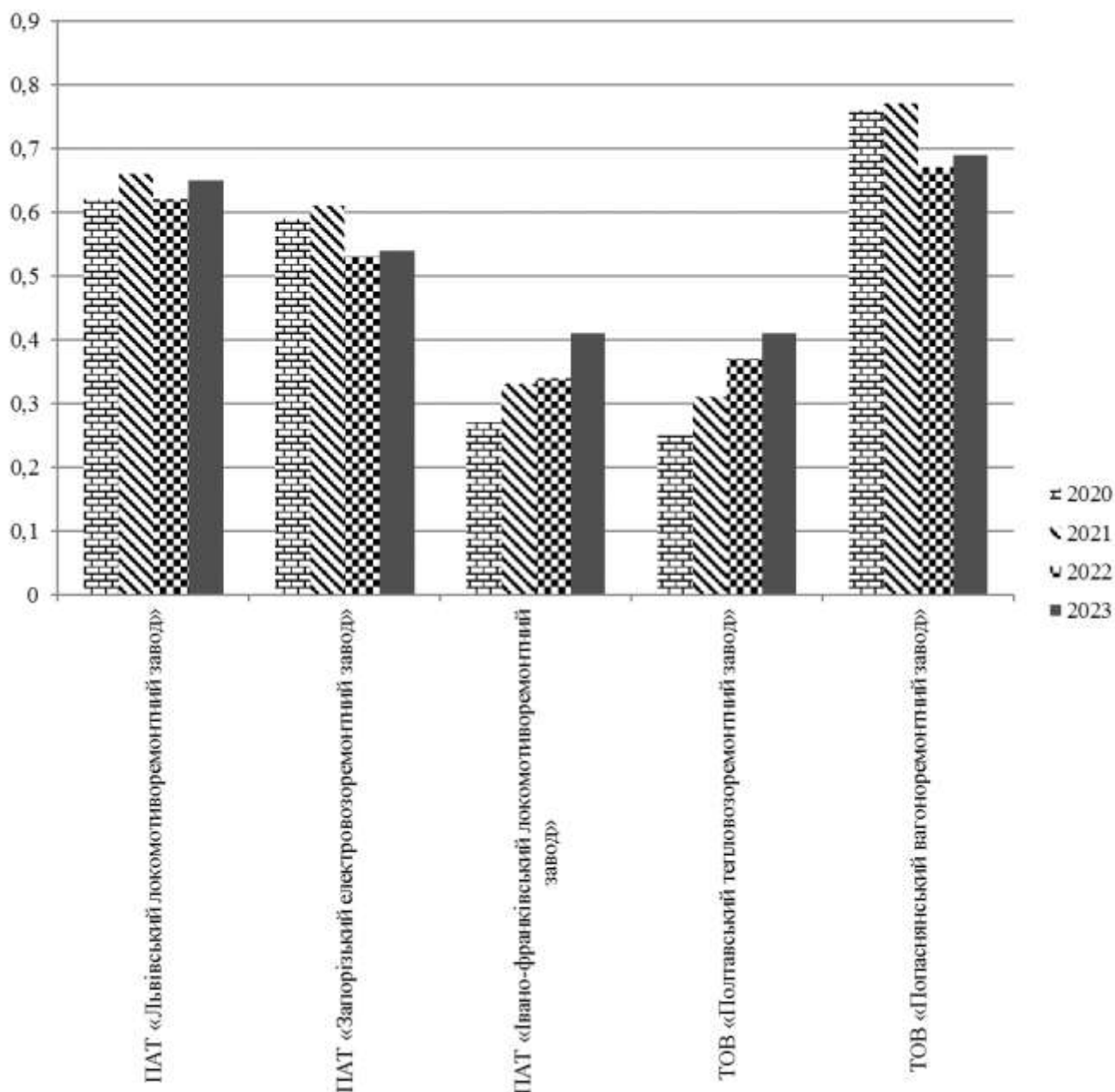


Рис. 2.29. Динаміка зміни інтегральної оцінки управління змінами сформованої вибірки підприємств залізничного машинобудування, 2020–2023 рр., *розраховано автором*

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Доведено, що для управління змінами в системі ФБП важливо враховувати не лише ключові факторів, як-то COVID-19 та війна, а створення максимально широкого інформаційного поля, яке надає цілісне бачення усіх обставин, котрі потребують реагування. Іншим фундаментальним аспектом для створення зазначеного поля стала констатація того, що ФБП є результуючою

щодо інших складових ЕБП, а відтак хибно зосереджувати увагу виключно на фінансових аспектах діяльності без аналізування усіх змін, що виникають у зовнішньому середовищі та реалізуються у внутрішніх процесах. Спираючись на такі аргументи, запропоновано розширити межі інформаційного поля з метою отримання суб'єктами безпеки більш якісних за змістом даних для відповідного реагування до моменту реалізації загрози у вигляді фінансових втрат та/або недоотриманого прибутку.

2. Для уточнення характеру зрушень у зовнішньому середовищі як необхідне підґрунтя для результативного управління змінами в системі ФБП було сконцентровано увагу на діяльності підприємств харчової, легкої та машинобудівної промисловості. Встановлено, що 2010–2023 рр. охарактеризувалися кількома хвилями зрушень у діяльності ПП, зокрема найсуттєвіші з них були спричинені початком військової агресії у 2014 р., COVID-19 та широкомасштабними воєнними діями з початку 2022-го. З'ясовано, що зазначені фактори, попри вагомість впливу, не позбавили актуальності інші, які реалізуються в більш тривалому вимірі, хоча, можливо, з меншою інтенсивністю, серед яких домінують такі: обмежений платоспроможний попит у межах внутрішнього ринку та складність зовнішньоекономічної діяльності через технологічну відсталість; вибірковий інтерес іноземних інвесторів; обмеженість сировинних ресурсів тощо.

3. Виконання тенденційного аналізу стало основою для встановлення широкого переліку зрушень у зовнішньому середовищі функціонування ПП, які характеризують наявність, суттєвість впливу, взаємообумовленість та інтенсивність прояву факторів. Кожен із таких факторів відмінно впливає на діяльність певного підприємства загалом та процес забезпечення ФБП в його умовах, оскільки реалізується як у вигляді загрози, так і можливості, позитивний результат виконання якої може бути досягнуто лише у разі лідерства у використанні. На підставі деталізації за окремими видами економічної діяльності створено інформаційну основу для планування й виконання змін у системі ФБП, зважаючи на індивідуальність прояву

визначальних факторів і пріоритетність реагування задля підтримання того рівня безпеки, який у подальшому забезпечить функціональність і здатність досягати встановлених цілей.

4. Обґрунтовано суттєву залежність результативності управління змінами від процедури оцінювання, констатуючи гіпердинамічність середовища функціонування ПП в Україні. Узагальнивши дані про наявні підходи, доведено, що загалом оцінювання управління, з урахуванням аспектів забезпечення ФБП, слід розглядати як процес спроможності надати цілісне бачення результативності роботи управлінської ланки з протидії загрозам, забезпечення стійкості, ефективного управління активами та зобов'язаннями, а також адаптування до зрушень у зовнішньому середовищі. За встановленими ключовими характеристиками (багатовимірність, цілеспрямованість, динамічність) уточнено розуміння результативності в контексті оцінювання управління змінами в якості спрямованості на отримання соціально-економічного ефекту, що відображає гнучкість і спроможність адаптуватися до нових умов та викликів.

5. Застосовано метод структурового моделювання для побудови цілісної моделі оцінювання управління змінами в системі ФБП, яка визначає покрокову послідовність формування й реалізації цього процесу, акцентуючи на трьох ключових стадіях, кожна з яких виокремлена відповідними блоками, що включає організаційно-економічне, інформаційне та методичне забезпечення й опрацювання отриманих результатів, створюючи необхідний до застосування інструмент швидкого практичного впровадження в умовах підприємства. Доведено важливість здійснення експертного аналізу з метою отримання об'єктивної та неупередженої оцінки, використання наявного досвіду експертів та їхньої позиції щодо перспектив змін у середовищі функціонування підприємства і можливих варіантів перебігу внутрішніх процесів, посилення інтелектуальної складової під час розроблення сценаріїв реалізації змін у системі ФБП.

6. Обґрунтовано, що існуюча практика оцінювання ФБП не може бути застосована для результативного управління змінами у відповідній системі через відмінне цільове спрямування. Необхідно визначити поточний рівень безпеки із встановленням суттєвості впливу ключових факторів у минулому, а хід виконання змін – із баченням перспективи коригування задля адаптації системи до поточних змін у зовнішньому середовищі та з огляду на ймовірні трансформації внутрішніх процесів в оперативному, тактичному й стратегічному вимірах. Такі обставини стали основою для розгляду інтегрального оцінювання управління змінами як процесу, що передбачає поетапне виконання дій, які спрямовані на отримання максимально широкої й потрібної інформації про поточний стан, прийняття й реалізацію рішень та проміжні результати впровадження змін у систему ФБП.

7. Розроблено теоретико-методичний підхід до оцінювання управління змінами в системі ФБП, особливістю якого є характеристика змін основних складових такої системи через визначення індикаторів і розрахунок групових й інтегральних показників за результатами опитування експертів. Установлено граничні значення та вагомі показники щодо індикаторів із подальшим об'єднанням у такі групи, як «організаційно-економічне забезпечення», «оцінювання потенціалу до змін», «техніка і технології в управлінні» та «система прийняття й реалізації управлінських рішень», що надає цілісне й комплексне уявлення про хід змін у системі ФБП. Апробацію розробленого підходу здійснено в умовах п'яти підприємств залізничного машинобудування. Отримані результати вказують на обмеженість здійснення змін у системі ФБП через інтенсивність впливу COVID-19 та військове протистояння, що реалізувалося у вигляді технологічного відставання та посилення опору з боку працівників як суб'єктів й об'єктів безпеки внаслідок погіршення морально-психологічного клімату всередині підприємств.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [52; 89; 118; 120]

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення й оцінювання впливу основних факторів на управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства

У підрозділі 2.3 дисертаційної роботи нами запропоновано відповідний підхід до оцінювання управління змінами в системі ФБП. Він уможливив, як вважаємо, вкрай важливу річ – спроможність прослідкувати зміни в системі ФБП через відстеження динаміки основних індикаторів, які мають стосунок до усіх компонентів такої системи. Хід реалізації змін визначається не лише цільовим спрямуванням і ресурсним забезпеченням комплексу заходів, які орієнтовані на адаптацію й осучаснення системи до тих зрушень, які мають чи будуть у короткій перспективі прямо або опосередковано діяти, а й поточним впливом значної кількості факторів. В одних випадках такі фактори сприяють реалізації змін у системі ФБП, але в інших гальмують та вимагають застосування коригуючих процедур. Відтак у межах цього підрозділу окреслено завдання, що полягає в обґрунтуванні необхідності відстеження й врахування впливу факторів, зокрема негативного характеру, для забезпечення вищої результативності управління змінами в системі ФБП.

Усвідомлюючи цю інформацію, важливо ретельно й детально проаналізувати, яким чином сформувати підхід до процесу їх визначення й оцінювання впливу на управління змінами в системі ФБП. Найперше зупинимося на визначенні основних факторів на управління змінами в системі ФБП. Як бачимо, це певний процес, який спершу потребує певних ресурсів й інформації і згодом надасть результат: перелік найбільш актуальний на поточний період часу, стосовно факторів, що здійснюють вплив на управління змінами в системі ФБП. Основу формування такого переліку становлять результати оцінювання управління змінами, адже динаміка індикаторів

засвідчує вплив, який можна ідентифікувати і пов'язати з певними обставинами індивідуального або загального характеру для підприємств певного виду економічної діяльності. Цей момент чітко проілюстрований результатами оцінювання, які подані у підрозділі 2.3. Отже, це процес із характерним поетапним виконанням дій, спрямований на управління змінами в системі ФБП. Це вимагає й відповідного підходу до моделювання, що дозволить візуалізувати такий процес в чіткій послідовності й зручності для суб'єктів ФБП.

Пропонується застосування методологію функціонального моделювання IDEF. Зокрема, обрано на так званий метод IDEF із позначкою «0». IDEF0 – Function Modeling – методологія функціонального моделювання, яка вирізняється графічним описом процесів, формалізацією і деталізацією у розрізі основних бізнес-процесів. Особливістю IDEF0 є «...його акцент на ієрархічне представлення об'єктів, що значно полегшує розуміння предметної області... розглядаються логічні зв'язки між роботами, а не послідовність їх виконання в часі» [231].

Річ у тім, що методологія IDEF0 була розроблена в кінці 1970-х років як частина інтегрованої комп'ютерної системи підтримки виробництва (ICAM), створеної для Повітряних сил США. Ця система була спрямована на покращення якості та ефективності виробничих процесів через стандартизацію і моделювання. IDEF0 спочатку ґрунтувався на методології SADT (Structured Analysis and Design Technique), розроблений Дугласом Россом у Массачусетському технологічному інституті. Метою було «...надати дисциплінований підхід до аналізу функцій системи та її візуалізації, що полегшує розуміння і комунікацію в складних проектах» [229].

Таким чином, сутність методології IDEF0 полягає у побудові моделі, яка відображає структуру визначеної системи або процесу. Основні елементи моделі включають функції (діяльності, процеси), які відображені у вигляді блок-схем, та взаємозв'язки між ними. Зауважимо, що кожна функція на діаграмі визначається чотирма основними категоріями входів, виходів, ресурсів і управлінь (inputs, outputs, controls, and mechanisms, відповідно), що дає змогу

детально аналізувати і документувати роль кожного елемента в системі. Це забезпечує «...чітке і всебічне уявлення про структуру операцій і можливості для оптимізації» [223].

Слід також підкреслити, що застосування методології IDEF наразі не є повністю новим підходом. Прослідковується чітка тенденція до активного застосування такого методу в контексті забезпечення безпеки відкритих СЕС. Школа безпекознавства вже не одноразово продемонструвала ефективність й доцільність використання цього методу моделювання. До прикладу, С. Васильєва вдало інтегрувала методологію IDEF3 для удосконалення «...адаптаційної моделі забезпечення інвестиційної безпеки підприємства» [21]. При цьому, враховуючи, наскільки важливим є забезпечення інвестиційної безпеки в контексті ФБП, таке застосування позитивно вплинуло на якість представлення авторського бачення вирішення актуальної проблеми. Якщо йдеться про IDEF0, то один із варіантів практичного застосування запропонувала І. Штангрет. Науковиця сформулила «...науково-практичний підхід до розвитку системи економічної безпеки підприємства» [200].

У контексті забезпечення ФБП практичне застосування методології IDEF0 також знайшло своє місце. Про це свідчить напрацювання О. Силкіна й А. Штангрета [243], де застосування пройшла методологія в контексті моделювання системи управління персоналом задля покращення процесу забезпечення ФБП. Проте прикладів застосування вказаної методології функціонального моделювання для визначення й оцінки впливу основних факторів на управління змінами в системі ФБП немає. Це актуалізувало проведення дослідження саме в такому напрямі.

Першим етапом є встановлення необхідних вихідних даних, які уможливають розроблення функціональної моделі процесу визначення й оцінювання факторів впливу на управління змінами в системі ФБП. Слід зазначити, що попередньо нами вказувалося на одночасному впливі відмінних за характером факторів, але в подальшому увага буде зосереджена виключно на тій частині, складові якої перешкоджають здійснення змін у системі ФБП,

тобто негативних. Такі базові застереження пов'язані із цілісністю цього етапу дослідження, де на другому етапі відбудеться ранжування факторів за рівнем пріоритетності реагування. Поєднання позитивних і негативних факторів унеможливило таке ранжування, тому, не відкидаючи ідею врахування впливу усіх факторів, ми звузили завдання до виключно негативних. Іншою обставиною такого кроку є те, що вплив позитивних факторів забезпечує вищу результативність управління змінами, тобто через швидкість трансформації системи ФБП та зменшення потреб у ресурсній основі. Негативні фактори мають зворотний вплив, що може реалізуватися і у протилежному від встановленої мети результаті, тобто не осучасненні такої системи, а її деградації й неспроможності створити умови для забезпечення ФБП на необхідному рівні. Відтак питання відстеження негативних факторів має вищу пріоритетність, що і обумовило спрямованість нашого дослідження. Отже, проаналізуємо й опишемо вихідні дані для побудови моделі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вихідні дані для розробки функціональної моделі процесу визначення й оцінки впливу основних факторів на управління змінами в системі ФБП,
сформовано автором

Мета здійснення моделювання	Точка зору	Цільова аудиторія	Межі моделювання	Технологія моделювання	Програмне забезпечення моделювання
Розробити функціональну модель процесу визначення й оцінки впливу основних факторів на управління змінами в системі ФБП	Суб'єктів безпеки, діяльність яких передбачає управлінські дії з внесення змін на підприємстві	Суб'єкти ФБП, що володіють навичками користування інформаційних технологій. Особи, відповідальні за розроблення й прийняття управлінських рішень щодо змін	Блоки, функції і об'єкти діаграм	IDEF0	Прикладна програма для побудови векторних діаграм

Запропонована методологія функціонального моделювання уможливило й об'єднує подання процесу визначення й оцінки впливу основних факторів на

управління змінами в системі ФБП як однієї ієрархічної структури функціональної моделі. Ключова ціль, яку ми позначили умовно як A0, – це «Протидіяти негативному впливу факторів на управління змінами» (рис. 3.1).

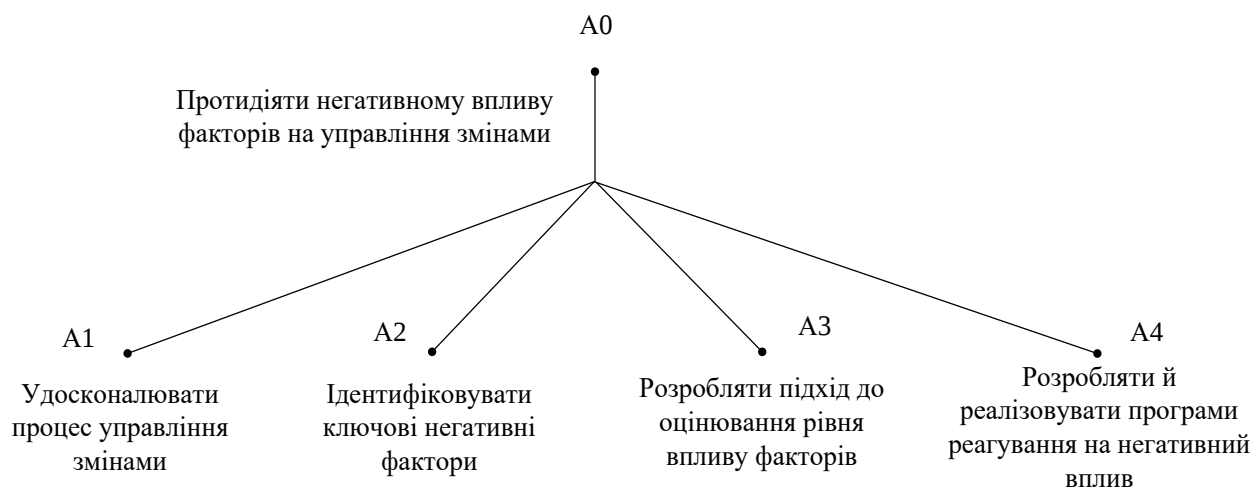


Рис. 3.1. Вертикальна ієрархічна структура функціональної моделі IDEF0 процесу визначення й оцінки впливу основних факторів на управління змінами в системі ФБП, сформовано автором

Попри це, слід зауважити, що в межах процесу визначення й оцінки впливу основних факторів на управління змінами в системі ФБП будуть формуватися й виконуватися n кількість підпроцесів, що протікають, із певними директивами, зберігаючи відповідну підконтрольність, і уможливлюють досягнення обраної цілі. Хід перебігу підпроцесу визначається даними та інформацією, яка циркулює всередині підпроцесів і між ними у моделі. Ця інформація критично важлива для розуміння, як саме окремі підпроцеси функціонують та взаємодіють один з одним. Вона надає необхідні деталі для відстеження прогресу, стану та продуктивності підпроцесів, що допомагає в контролі та управлінні процесом в цілому. У діаграмі IDEF0 це зазвичай представлено у вигляді стрілок, що входять або виходять з блоків процесу [248]. Директиви із забезпечення підпроцесів стосуються настанов або директив, які регулюють, як мають бути виконані підпроцеси для забезпечення консистенції та узгодженості із загальними цілями та стандартами. Ці директиви є механізмами в рамках IDEF0, що контролюють або впливають на виконання процесів [235]. Вони

служать як правила, політика або стандарти, які керують підпроцесами, забезпечуючи їх відповідність очікуваним нормам і ефективний внесок у досягнення цілей системи.

Розроблена вертикальна ієрархічна структура стала основою для побудови контекстної діаграми згідно із запропонованою методологією (рис. 3.2).

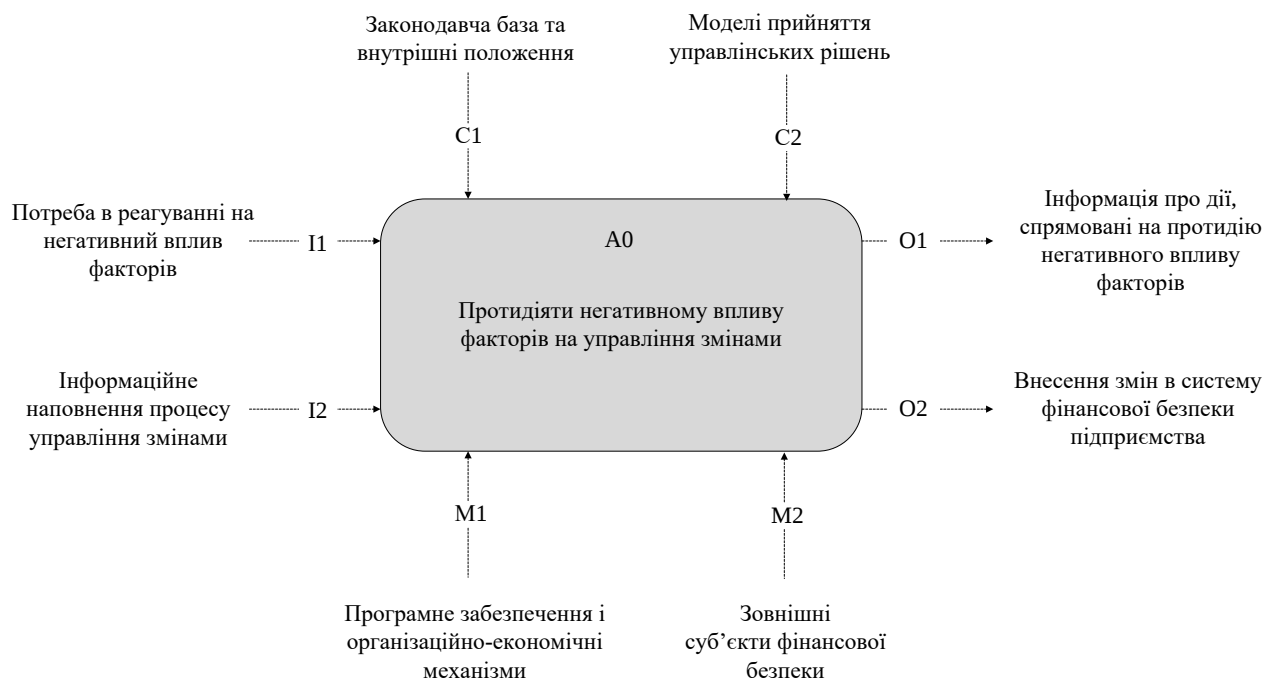


Рис. 3.2. Контекстна діаграма функціональної моделі IDEF0 процесу визначення й оцінки впливу основних факторів на управління змінами в системі ФБП, *сформовано автором*

Кожен блок у діаграмах IDEF0 перетворює входи у виходи. Але для більш детального пояснення цього моменту необхідно сформулювати декомпозицію. Відтак на рис. 3.3, шляхом використання програми для створення векторних діаграм, нами побудована декомпозиція першого порядку контекстної діаграми, зміст складових якої охарактеризуємо детальніше.

A1. Удосконалювати процес управління змінами. Процес управління змінами реалізується відповідно до потреб підприємства в них або в тому, щоб не допустити зниження рівня ФБП. Слід зазначити, що пасивність суб'єктів ФБП призводить до неспроможності своєчасного реагування на нові фактори, які виникають через масштабування власної діяльності або впровадження нових технологій (до прикладу, цифрових). Як результат, жодних змін у діяльності й поступове, але правильне зниження рівня безпеки. Процес управління змінами повинен відповідати тенденціям зовнішнього середовища, зокрема щодо застосування нових технологій. За виникнення самої потреби в змінах недостатньо лише прийняти рішення щодо них, необхідно ретельно вивчити й оцінити, які фактори будуть на це впливати. На особливу увагу заслуговують саме негативні фактори, оскільки вони напрямують перешкоджають переходу на новий рівень безпекової діяльності. Результатом підпроцесу стає осучаснення процесу управління змінами в системі ФБП.

A2. Ідентифіковувати ключові негативні фактори. У межах більш традиційного підходу до забезпечення ФБП домінуючою завжди була позиція періодичного оцінювання внутрішніх процесів та змін у зовнішньому середовищі з метою виявлення нових викликів, ризиків й загроз. Проте, проводячи оцінювання управління змінами, важливим є виявлення тих факторів, які напрямують впливають на спроможність вносити зміни у власну діяльність загалом, зокрема конкретизуючи саме фінансову складову. Без допомоги експертів і спеціалістів з цим завданням у поточних умовах можна не впоратися. Ідентифікація потребує особливої уваги із залученням відповідних фахівців й усіх співробітників служби безпеки. Результатом підпроцесу стає інформація щодо природи й сутності виявлених зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на управління змінами в системі ФБП.

A3. Розробляти підхід до оцінювання рівня впливу факторів. Сформований перелік факторів – це не лише один із підпроцесів. На жаль, як демонструє практика діяльності більшості підприємств України, ресурсного забезпечення не вистачає на належну реакцію щодо усіх можливих факторів. Неможливо в

одноразовому порядку протидіяти негативному впливу або ж адаптуватися стосовно нього. Слід обирати й визначати фактори, які заслуговують найбільш оперативної уваги, а стосовно яких доцільно обрати політику очікування. Все залежить від вагомості впливу, яку можна оцінювати за належним підходом. Формування такого підходу уможливить процес оперативної ідентифікації пріоритетності реагування з метою недопущення деструктивних змін у системі ФБП. Результатом цього підпроцесу повинен бути звіт про визначений й ієрархічно впорядкований перелік факторів для оперативного втручання/реагування відповідно до рівня пріоритетності.

А4. Розробляти й реалізовувати програми реагування на негативний вплив. Цей підпроцес напряду залежить від попередніх, тобто інформація отриманої від А2 й А3 слугує необхідною основною для розроблення й реалізації кількох варіантів забезпечення ФБП й впровадження змін у діяльність підприємства в цілому. Оптимальний варіант програми реагування залежить від належного впорядкування самих факторів. Попри те, результатом цього підпроцесу буде не лише розроблена програма належного управління змінами на підприємстві із врахуванням впливу зовнішніх й внутрішніх факторів, але й відповідна технологічна карта її реалізації.

Важливо продемонструвати, як має виглядати безпосереднє виконання кожного із підпроцесів, що зображено на декомпозиції. Найперший ключовий крок полягає в ідентифікації ключових негативних факторів. Оскільки підприємство становить відкриту СЕС, то незалежно від галузі її діяльності на нього загалом, зокрема на підсистему нижчого порядку, тобто ФБП, впливають як фактори зовнішнього середовища, так і фактори внутрішнього. Виконання блоку А2 реалізується шляхом залучення експертів. Вище ми демонстрували практику співпраці з експертами (підрозділі 2.3), що стало основою для проведення нового опитування з метою виявлення найбільш вагомих негативних факторів, що впливають на управління змінами в системі ФБП. Для виконання цього завдання застосовано змішаний метод експертного оцінювання, тобто експерти індивідуально оцінювали ситуацію. До їх відома

доводилися результати оцінювання. Експертів, чії оцінки суттєво відрізнялися від основної кількості, просили аргументувати свою точку зору (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Актуальний перелік найбільш ключових негативних факторів, що впливають на управління змінами в системі ФБП з початку 2024 року, *сформовано автором*

Метод аналізу ієрархій, розроблений Томасом Сааті у 1970-х роках [241–242], є інструментом прийняття рішень, що дає змогу систематизувати та аналізувати складні проблеми за допомогою розбивки на більш прості складові та оцінювання їх відносної важливості. Цей метод ґрунтується на структуруванні проблеми у формі ієрархії, де на верхньому рівні знаходиться кінцева мета, під якою розміщуються проміжні цілі, а на нижчих рівнях – альтернативи чи параметри рішень. Важливість кожного елементу в ієрархії

оцінюється за допомогою попарного порівняння, яке виражає переваги експерта під час ухвалення рішень щодо кожної пари елементів [245]. Основною метою методу аналізу ієрархій є надання кількісного виразу суб'єктивним оцінкам та інтуїтивним перевагам експерта, що забезпечує обґрунтований вибір між альтернативами. Це досягається через створення матриць попарних порівнянь, де кожен елемент порівнюється з іншими за важливістю щодо визначеної цілі. Результати цих порівнянь потім використовуються для обчислення вагових коефіцієнтів елементів, що відображають їх відносну значущість у досягненні кінцевої мети [222].

Метод аналізу ієрархій також набув поширення на практиці у сфері безпекознавства. До прикладу, Х. Мандзіновська [110, с. 275] впорядковувала внутрішні і зовнішні загрози, що найбільш суттєво впливали на забезпечення ФБП машинобудівних підприємств.

Отже, маємо дві множини: внутрішні фактори множина мають вигляд $T = \{T_1, T_2, T_3, T_4, T_5, T_6, T_7\}$ і зовнішні фактори будуть подані у вигляді множини $V = \{V_1, V_2, V_3, V_4\}$, відповідно. Далі будується відповідний граф як для внутрішніх факторів (Додаток Б), так і для зовнішніх (рис. 3.5).

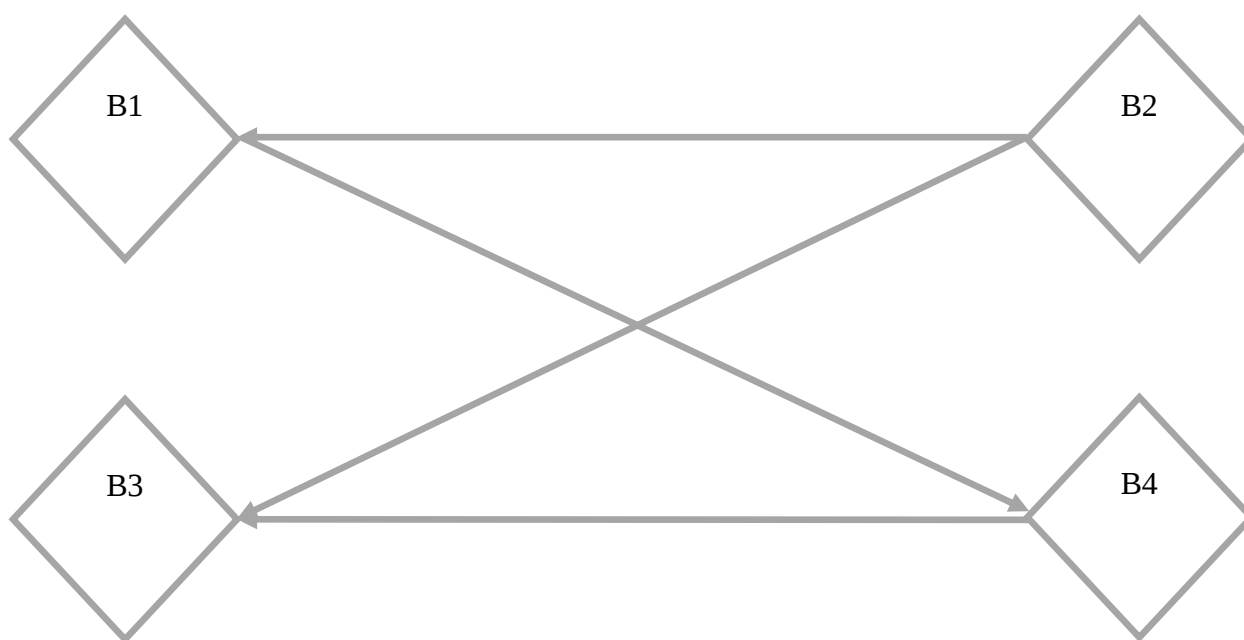


Рис. 3.5. Граф зв'язків між зовнішніми факторами, сформовано автором

На наступному етапі слід побудувати відповідну матрицю залежності як для зовнішніх, так й для внутрішніх факторів, дотримуючись відповідної рівності (3.1):

$$a_{ij} = \begin{cases} 1 \text{ якщо фактор } i \text{ залежить від фактору } j \\ 0 \text{ якщо такої залежності немає} \end{cases} \quad (3.1)$$

У контексті парного порівняння формування матриці досяжності є ключовим для оцінки та аналізу відносної важливості внутрішніх й зовнішніх факторів, які порівнюються. Матриця досяжності дає змогу візуалізувати і кількісно оцінити взаємозв'язки між елементами, забезпечуючи чітке розуміння того, як зміна одного елемента може впливати на інші. Спочатку формується матриця залежності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Бінарна матриця залежності визначених зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, сформовано автором

Внутрішні фактори впливу на управління змінами в системі ФБП (Т)							
1	2	3	4	5	6	7	8
T _i	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
T1	1 1 (0)	2 1 (0)	3 1 (0)	4 1 (0)	5 1 (1)	6 1 (0)	7 1 (0)
T2	1 2 (1)	2 2 (0)	3 2 (1)	4 2 (1)	5 2 (1)	6 2 (0)	7 2 (1)
T3	1 3 (1)	2 3 (0)	3 3 (0)	4 3 (0)	5 3 (0)	6 3 (0)	7 3 (0)
T4	1 4 (0)	2 4 (0)	3 4 (0)	4 4 (0)	5 4 (0)	6 4 (0)	7 4 (0)
T5	1 5 (0)	2 5 (0)	3 5 (0)	4 5 (0)	5 5 (0)	6 5 (0)	7 5 (0)
T6	1 6 (1)	2 6 (0)	3 6 (0)	4 6 (0)	5 6 (1)	6 6 (0)	7 6 (1)
T7	1 7 (1)	2 7 (0)	3 7 (0)	4 7 (0)	5 7 (0)	6 7 (0)	7 7 (0)

1	2	3	4	5	6	7	8
Внутрішні фактори впливу на управління змінами в системі ФБП (В)							
B_i	B1	B2	B3	B4			
B1	1 1 (0)	2 1 (0)	3 1 (0)	4 1 (0)			
B2	1 2 (1)	2 2 (0)	3 2 (1)	4 2 (0)			
B3	1 3 (0)	2 3 (0)	3 3 (0)	4 3 (1)			
B4	1 4 (1)	2 4 (0)	3 4 (0)	4 4 (0)			

У контексті парного порівняння матриця досяжності використовується для визначення відносної ваги або важливості елементів у порівняльному аналізі. Під час заповнення цієї матриці значення «1» на діагоналі вказує на те, що кожен елемент порівнюється сам із собою, тому в контексті порівняння кожен елемент завжди буде мати однакову вагу або значимість порівняно з самим собою (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Бінарна матриця досяжності визначених зовнішніх і внутрішніх факторів
впливу, сформовано автором**

Внутрішні фактори впливу на управління змінами в системі ФБП (Т)							
1	2	3	4	5	6	7	8
T_i	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
T1	1 1 (1)	2 1 (0)	3 1 (0)	4 1 (0)	5 1 (1)	6 1 (0)	7 1 (0)
T2	1 2 (1)	2 2 (1)	3 2 (1)	4 2 (1)	5 2 (1)	6 2 (0)	7 2 (1)
T3	1 3 (1)	2 3 (0)	3 3 (1)	4 3 (0)	5 3 (0)	6 3 (0)	7 3 (0)
T4	1 4 (0)	2 4 (0)	3 4 (0)	4 4 (1)	5 4 (0)	6 4 (0)	7 4 (0)

1	2	3	4	5	6	7	8
T5	1 5 (0)	2 5 (0)	3 5 (0)	4 5 (0)	5 5 (1)	6 5 (0)	7 5 (0)
T6	1 6 (1)	2 6 (0)	3 6 (0)	4 6 (0)	5 6 (1)	6 6 (1)	7 6 (1)
T7	1 7 (1)	2 7 (0)	3 7 (0)	4 7 (0)	5 7 (0)	6 7 (0)	7 7 (1)
Внутрішні фактори впливу на управління змінами в системі ФБП (В)							
B_i	B1	B2	B3	B4			
B1	1 1 (1)	2 1 (0)	3 1 (0)	4 1 (0)			
B2	1 2 (1)	2 2 (1)	3 2 (1)	4 2 (0)			
B3	1 3 (0)	2 3 (0)	3 3 (1)	4 3 (1)			
B4	1 4 (1)	2 4 (0)	3 4 (0)	4 4 (1)			

Вершина T_j або V_j вважається досяжною з вершини T_i або V_i , коли між ними у графі можна простежити так званий шлях від i до j . Визначимо цей набір вершин як S , де кожна вершина є доступною з T_i або V_i . З іншого боку, i слугує попередником для j , якщо з i можна досягти j . Набір таких попередників позначаємо як P . Водночас, якщо досягається рівність (3.2), то формується підмножина:

$$R_i = S_i \cap P_i \quad (3.2)$$

Так, у випадку $R_i = P_i$ фактор вилучається й формує відповідний рівень впливу. Процедура повторяється до тих пір, доки не залишиться останній фактор із усіх. Наочний приклад за зовнішніми факторами впливу на управління змінами у системі ФБП подано у таблиці (табл. 3.4).

Більш детально розрахунки щодо внутрішніх факторів представлено в Додатку Б. Отже, маємо змогу побудувати модель, що характеризує ієрархічність впливу виокремлених факторів на управління змінами в системі ФБП (рис. 3.6).

Розрахункова таблиця для визначення рівня впливу зовнішніх факторів,
сформовано автором

i	S	P	$S_i \cap P_i$
B1	[1]	[1] [2]	1
B2	[1] [2] [3]	[2]	2
B3	[3]	[2] [3]	3
B4	[4]	[4]	4
<i>Вилучається фактор (B2) й (B4)</i>			
B1	[1]	[1]	1
B3	[3]	[3]	3

Відповідно до проведених розрахунків, фактори (T1) й (T5) мають найбільш вагомий вплив на управління змінами в системі ФБП. Підкреслимо, що отримані результати моделювання значною мірою синхронізуються з тими, що були нами отримані в ході оцінювання управління змінами в системі ФБП (підрозділ 2.3). Спільним є наголос на негативному впливі погіршення морально-психологічного клімату, що спричинило пасивність учасників безпекового процесу. Тобто не йдеться про опір змінам, що можна вважати звичним явищем, а саме пасивність, тобто відсутність потреби як виконувати певні дії в ході реалізації змін, так і опиратися таким трансформаціям. Цікаво, що погіршення морально-психологічного клімату спостерігається на кожному із досліджуваних підприємств залізничного машинобудування, не залежно від географічних меж розташування їх виробничих потужностей. Обмеженість стратегічного бачення стосується більше суб'єктів безпеки, які через критично високу динаміку зрушень в економічному середовищі не здатні конкретизувати не лише стратегічні цілі, але й оперативні. Якщо згадати про факт зростання попиту на продукцію й послуги досліджуваних підприємств, то такий фактор більше вказує на недостатній кваліфікаційний рівень суб'єктів безпеки.

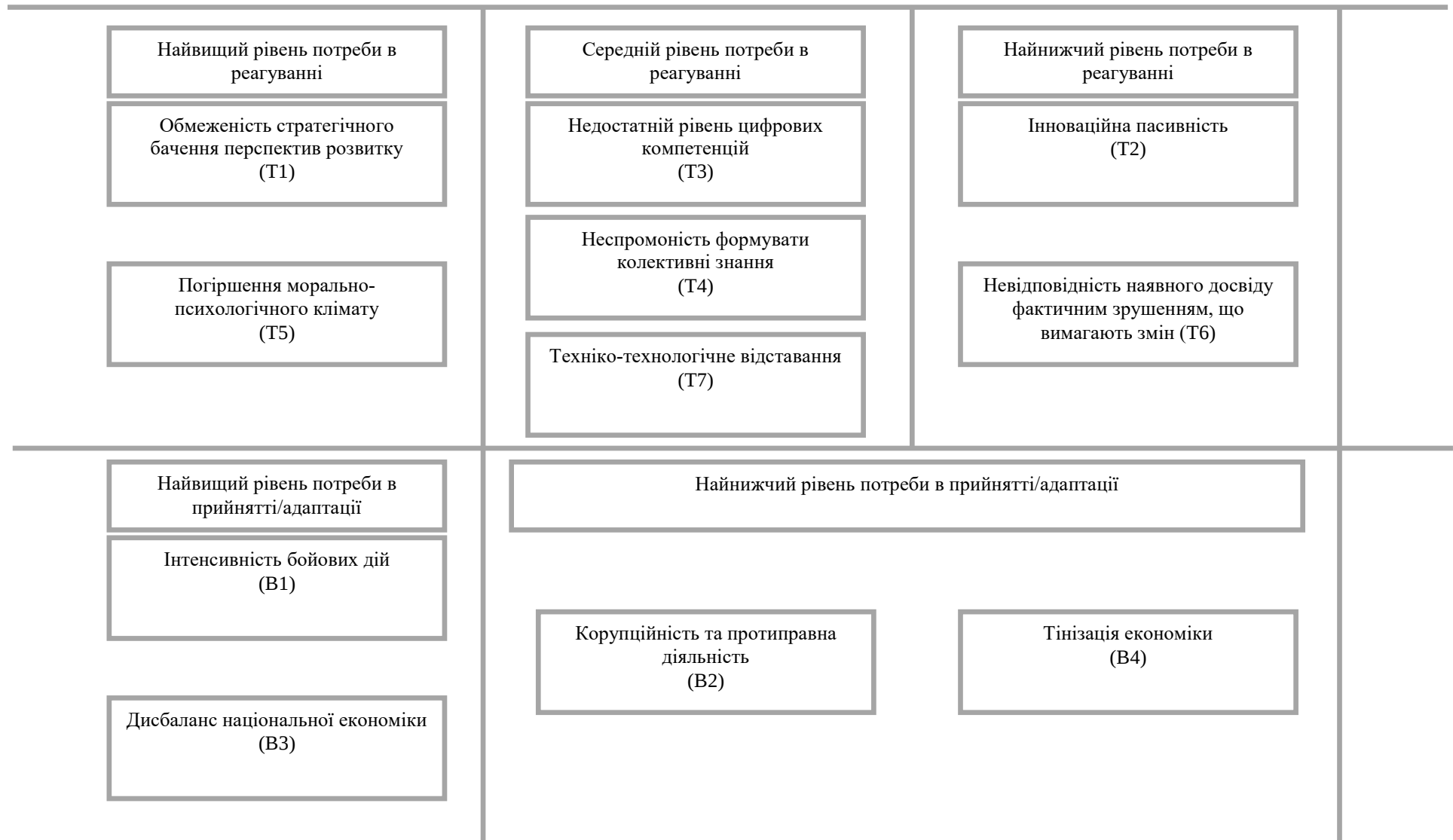


Рис. 3.6. Модель характеристики ієрархічності впливу основних факторів на управління змінами в системі ФБП, *сформовано автором*

На другому – «середньому» – рівні розміщені три фактори, які можна об'єднати через констатацію факту обмеженого потенціалу до змін у системі ФБП. Кадрова, організаційна й технологічна складові такого потенціалу є недостатніми для швидкого впровадження необхідних для забезпечення на необхідному для виживання й розвитку підприємств рівні ФБП.

Щодо зовнішніх факторів, то підприємства вимушені лише прийняти або адаптуватися. Важливо впровадити гнучкі операційні моделі, що дозволять швидко перерозподіляти ресурси та адаптуватися до змінних умов здійснення фінансової діяльності. Зокрема, це може включати диверсифікацію ланцюгів постачання, використання цифрових технологій для оптимізації процесів та підвищення їхньої прозорості, а також збільшення запасів критично важливих матеріалів. Також надважливим є акцент на плануванні непередбачених ситуацій, включно з розробкою планів евакуації та резервних оперативних центрів. Попри це, існує можливість реагування на дисбаланс у національній економіці, зважаючи на бачення тих змін, що виникають на світових ринках, і розуміючи, що шлях подальшої інтеграції України в ЄС є незворотним.

Таким чином, представлена модель на рис. 3.5 слугуватиме обґрунтованим результатом щодо виконання підпроцесу А3 й закладе основу для реалізації підпроцесу А4 (див. рис. 3.3). Проте, зазначимо, що авторський варіант представленого переліку факторів й протікання процесу їх оцінювання актуальний на момент написання дисертаційної роботи. В подальшому Україну чекає поствоєнний період, який уможливить утворення нових факторів впливу, відповідно, реагування на них може вирізнятися від запропонованих засад у межах цього підрозділу.

3.2. Механізм активізації управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства

Під час формування інформаційного підґрунтя управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства у другому розділі дисертації, за

результатами тенденційного аналізу фінансово-економічної діяльності промислових підприємств, нами підкреслено, що саме цей сектор економіки найбільш чутливий до змін у динамічності зовнішнього середовища і внутрішніх процесів. Таким чином, лише здійснення інтегрального оцінювання управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства, запропонованого в межах другого підрозділу, буде недостатнім. Необхідно визначити, як уможливити своєчасне реагування на зрушення у зовнішньому середовищі й коригування внутрішніх процесів для ПП України.

Вважаємо, що сучасне зовнішнє середовище для ПП України характеризується не лише посиленням впливом бойових дій внаслідок повномасштабного вторгнення, але й іншими змінами, які мають більш довгострокові наслідки. Сюди, вважаємо, належать і стрімкі технологічні зміни, посилення глобалізаційних тенденцій тощо. До прикладу, сучасні технології на основі штучного інтелекту суттєво активізували зміни й вимагають реакції не лише з боку державного регулювання, а й від керівництва підприємства. У таких умовах здатність підприємства оперативно реагувати на зрушення та адаптувати свої стратегії й процеси стає визначальним фактором його конкурентоспроможності та фінансової безпеки. Потрібен відповідний механізм активізації управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства. Поняття механізму не є новим і неодноразово згадується, коли йдеться про забезпечення фінансової безпеки. Отже, в межах цього підрозділу слід узагальнити бачення цього поняття так, щоб сформулювати чітке розуміння щодо механізму активізації управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства.

Поняття «механізм» застосовуються практично в будь-якій сфері діяльності, а саме в контексті забезпечення безпеки. На думку В. Прохорової, механізми «...бувають різні за конструкцією і призначенням, складають основу більшості машин, приладів та інших технічних пристроїв» [157, с. 204]. Хоча це трактування є технічного спрямування, зауважимо, що деякі тези з нього доречні в контексті нашого дослідження. Відтак, вважаємо, що механізм

активізації управління змінами можна розглядати як різний за конструкцією і призначенням інструмент, що може становити основу для забезпечення фінансової безпеки. Більш чітко, як можна вважати, висловлюється Н. Брюховецька, яка зазначає, що механізм «...включає в себе певну послідовність економічних явищ, що виникають в певних умовах під впливом початкового імпульсу» [20, с. 25]. Отже, в контексті нашого дослідження це можна трактувати як певну послідовність процесів та явищ, що виникають під час своєчасного реагування на зрушення у зовнішньому середовищі й коригування внутрішніх процесів на підставі «слабких сигналів».

Лаконічно, але чітко, розкриває сутність поняття «механізм» Т. Пахомова [138, с. 123], зазначаючи, що це сукупність процедур прийняття управлінських рішень. Отже, можна вважати, що механізм активізації управління змінами – це сукупність своєчасних процедур розуміння важливості своєчасного реагування.

Узагальнюючи, підкреслимо, що під поняттям «механізм» слід розуміти сукупність елементів, які в повному обсязі уможливають досягнення поставлених перед системою цілей та завдань так, щоб у результаті їх реалізації був отриманий бажаний соціально-економічний ефект.

Вважаємо, що сьогодні саме активізація управління змінами на підприємстві є ключовим елементом для забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства в умовах гіпердинамічного ринкового середовища. Поняття «активізація» трактують по-різному, водночас усе залежить від об'єкта. Приміром, у словнику це поняття розглядається як «визначення темпу руху та інтенсивності дій певних явищ або систем» [32, с. 454]. Вважаємо, що в контексті активізації управління змінами також можна говорити про посилення інтенсивності дій. Це доцільно розкривати у вигляді формування та реалізації відповідного механізму.

Як слушно зазначає О. Киричук [74, с. 11], активізація будь-чого тісно пов'язана із життєвим циклом системи та його планами, спрямуваннями та ідеалами. Тобто прослідковується думка про те, що у механізмі активізації

управління змінами вкрай критично оцінювати стадію життєвого циклу підприємства та ідентифікувати стратегію розвитку, яка використовується. На нашу думку, значення активізації в управлінні змінами полягає у здатності підприємства швидко реагувати на зрушення у зовнішньому середовищі й коригувати внутрішні процеси на підставі «слабких сигналів». Активізація сприяє підвищенню гнучкості підприємства, що, своєю чергою, уможливорює ефективну адаптацію до нових технологій, змін у споживчому попиті та інших факторів, що впливають на фінансову безпеку. Крім того, активізація управління змінами стимулює інноваційність, заохочуючи до пошуку та впровадження нових ідей, що може мати наслідком значне покращення продуктивності та якості продукції чи наданих послуг.

Таким чином, успішна активізація управління змінами передбачає не лише ідентифікацію слабких сигналів, а й їхню інтеграцію в стратегічне і тактичне планування підприємства. Постійний наголос на понятті слабких сигналів у контексті активізації управління змінами доводить необхідність критично проаналізувати й встановити їх сутності.

На думку М. Копитко, слабкі сигнали – це «...початкові ознаки майбутніх змін у внутрішньому і/або зовнішньому середовищі, які свідчать про ймовірне настання та джерела негативних наслідків для суб'єкта господарювання» [84, с. 74]. В контексті нашого дослідження це можна трактувати як ознаку потреби в прийнятті й реалізації управлінських рішень. На інформаційній складовій акцентує увагу О. Мельник. Науковець вважає, що слабкі сигнали – це «...інформаційні повідомлення кількісно-якісного характеру, які вказують на початкові зміни тенденцій розвитку потенційних явищ або виникнення нових тенденцій у середовищі функціонування організації» [115, с. 15]. Тобто слабкі сигнали – це інформація, що безпосередньо або опосередковано вказує на хід зрушень, які потребують уваги.

Частково погоджуємося із думкою О. Кузьміна, який зазначає, що слабкі сигнали – це більше «...незавершені за змістом, недостатньо чіткі та зрозумілі повідомлення та дані, що потребують адекватного розпізнавання, оброблення

та інтерпретації» [101, с. 71]. Так, процес активізації не обов'язково має ґрунтуватися виключно на чітко встановлених за змістом даних. Вважаємо, що бувають випадки, коли активізація прийняття рішень може базуватися й на так званих субтельних вказівках. Вони характеризуються низькою частотою появи, невизначеністю або невиразністю, що робить їх важливими для проактивного управління змінами. Такої ж думки дотримується й О. Цмоць [193, с. 465], який стверджує, що слабкі сигнали – це сукупність субтельних вказівок, що характеризується ранніми та неточними ознаками настання важливих подій, які з часом стають більш достовірним та перетворюються на сильні сигнали.

Також серед інших слід вирізнити й трактування А. М. Штангрета, який наголошує, що «...випереджаюче управління на базі моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозування змін та розвитку організаційної гнучкості в процесі прийняття рішення повною мірою характеризує управління за слабкими сигналами» [199, с. 100]. Отже, за сутністю слабкі сигнали визначають саму потребу в діях ще до виникнення ситуації, що дає змогу підприємству реагувати на важко передбачувані події. Таким чином, виявлення слабких сигналів допомагає підприємству передбачити можливі зрушення в зовнішньому чи внутрішньому середовищі та підготуватися до них. На нашу думку, підприємство, яке активно відстежує слабкі сигнали, стає більш гнучким та здатним швидко адаптуватися до змін.

У сьогодишніх умовах гіпердинамічності використання слабких сигналів у механізмі управління змінами сприяє підвищенню стійкості та конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи більш ефективну систему фінансової безпеки та адаптації до динамічних умов ринку. У підсумку вважаємо за потрібне узагальнити й запропонувати власне авторське бачення поняття «слабкі сигнали». Відтак, на нашу думку, під слабкими сигналами слід розуміти ранні ознаки або підказки про можливі зрушення, тенденції чи події, які ще не стали очевидними або значущими, але можуть мати суттєвий вплив на систему фінансової безпеки підприємства в майбутньому (рис. 3.7).

Як видно з рис. 3.7, однією з ключових сутнісних ознак поняття «слабкі сигнали» якраз є субтельні вказівки. Цілком логічно можна стверджувати, що субтельні вказівки є підвидом слабких сигналів у контексті управління змінами на підприємстві. Обидва поняття пов'язані із раннім виявленням ознак, які можуть вказувати на необхідність змін, проте мають деякі відмінності в акцентах та застосуванні. Водночас, як ми визначили раніше, слабкі сигнали – це загальний термін, який охоплює різноманітні ранні ознаки змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі підприємства, але субтельні вказівки, своєю чергою, є більш конкретним підвидом слабких сигналів. Вони характеризуються особливою тонкістю та невиразністю, що робить їх ще менш помітними і вимагає більшої уваги та аналітичних зусиль для їх розпізнавання [206].

Отже, вважаємо, що субтельні вказівки можна розглядати як особливий тип слабких сигналів, які потребують особливої уваги через їхню приховану природу. В управлінні змінами важливо не лише ідентифікувати загальні слабкі сигнали, але й вміти розпізнавати такі субтельні вказівки. Це уможливить більш точну і своєчасну реакцію на можливі зміни у середовищі підприємства. Вважаємо, що саме розпізнавання субтельних вказівок вимагає від суб'єктів фінансової безпеки високої уваги до деталей, здатності аналізувати нетрадиційні джерела інформації та передбачати можливі сценарії розвитку подій.

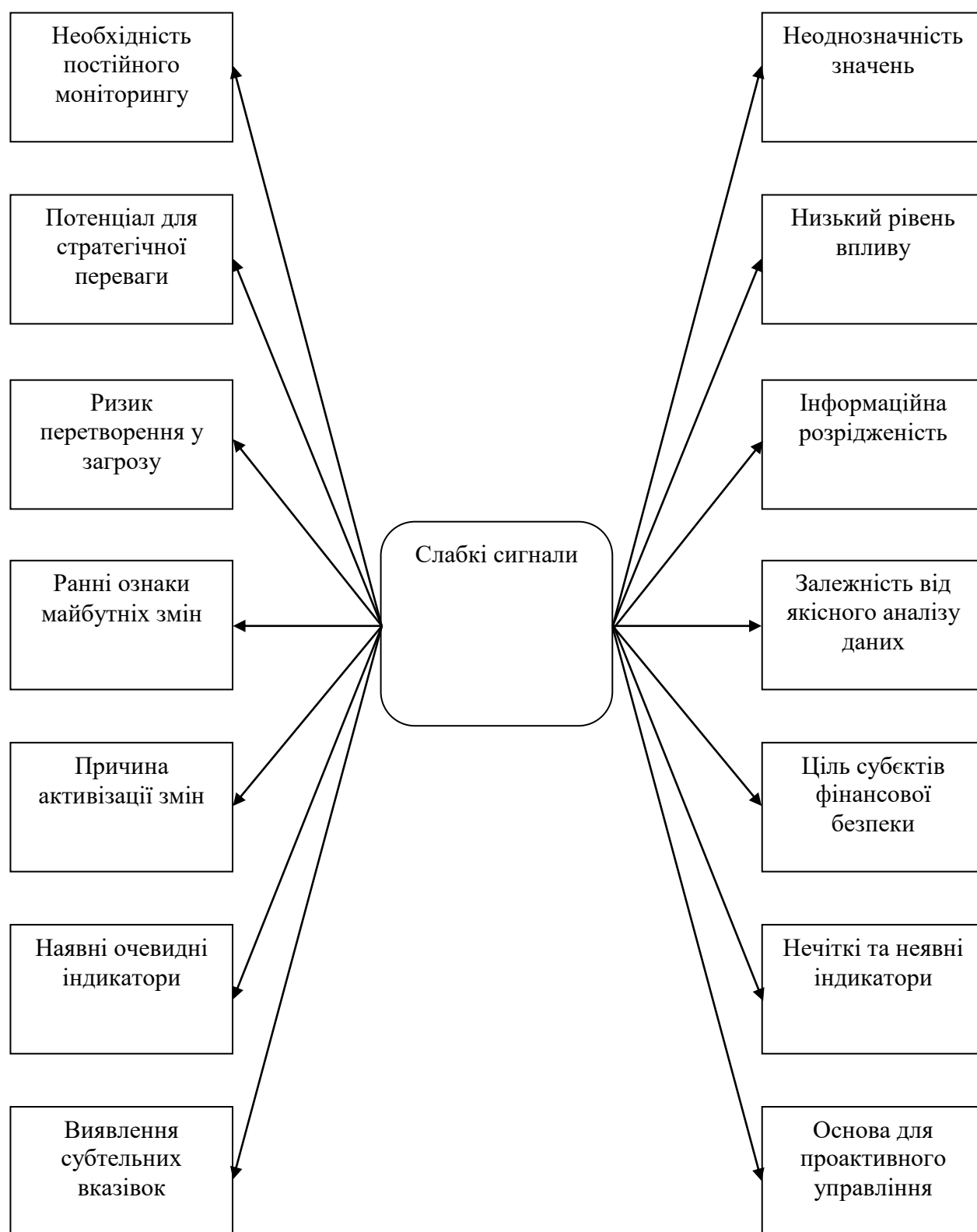


Рис. 3.7. Ключові сутнісні ознаки поняття «слабких сигналів», сформовано автором

Застосуємо й модифікуємо метод DFD задля моделювання процесу активізації управління змінами на підприємства (рис. 3.8).

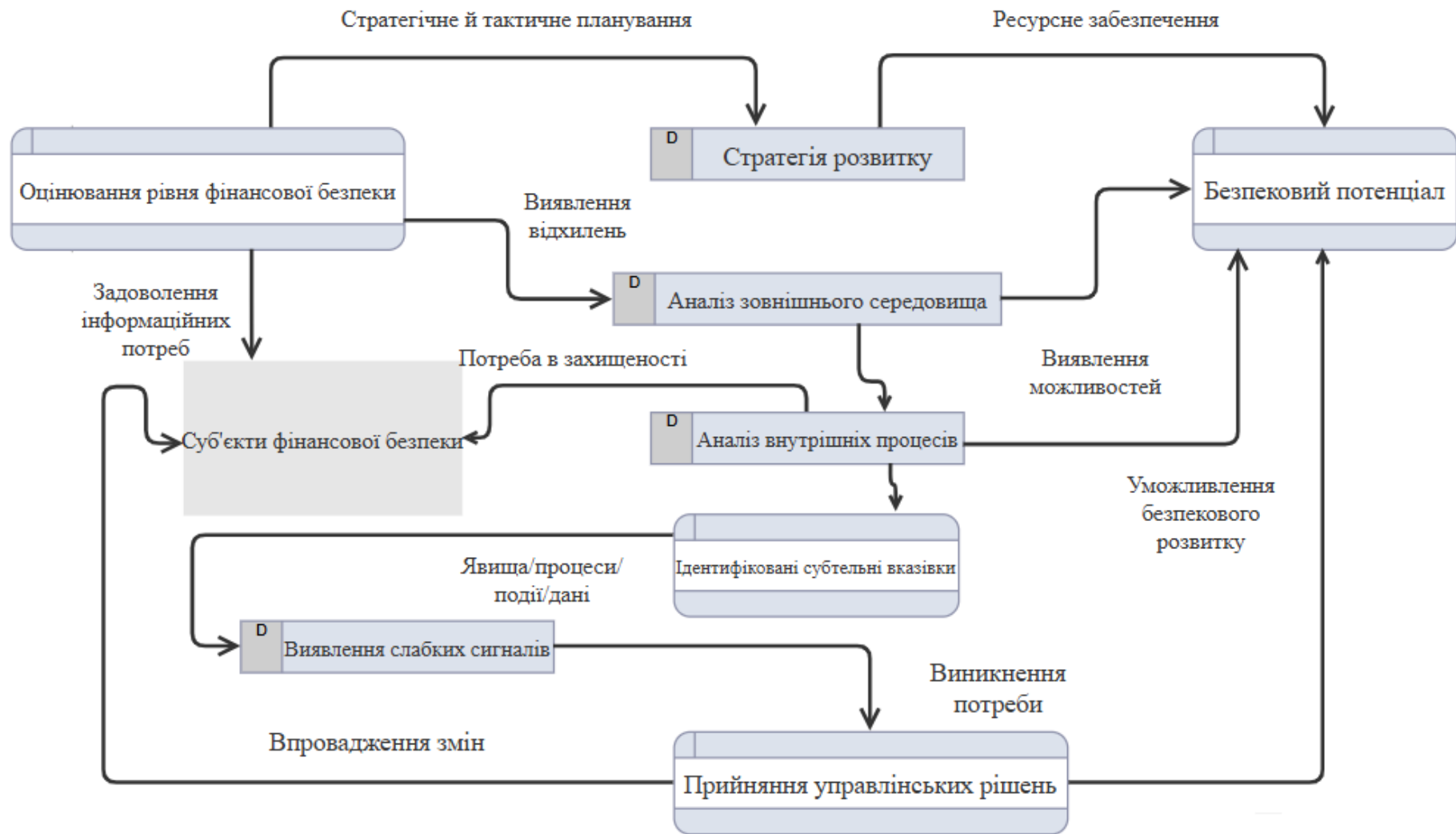


Рис. 3.8. Модель процесу активізації управління змінами на підприємства, сформовано автором

Таким чином, під механізмом активізації управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства розуміємо сукупність елементів, які спрямовані на своєчасне реагування щодо зрушень у зовнішньому середовищі й коригування внутрішніх процесів на підставі «слабких сигналів» завдяки збалансуванню траєкторії управлінських рішень (рис. 3.9).

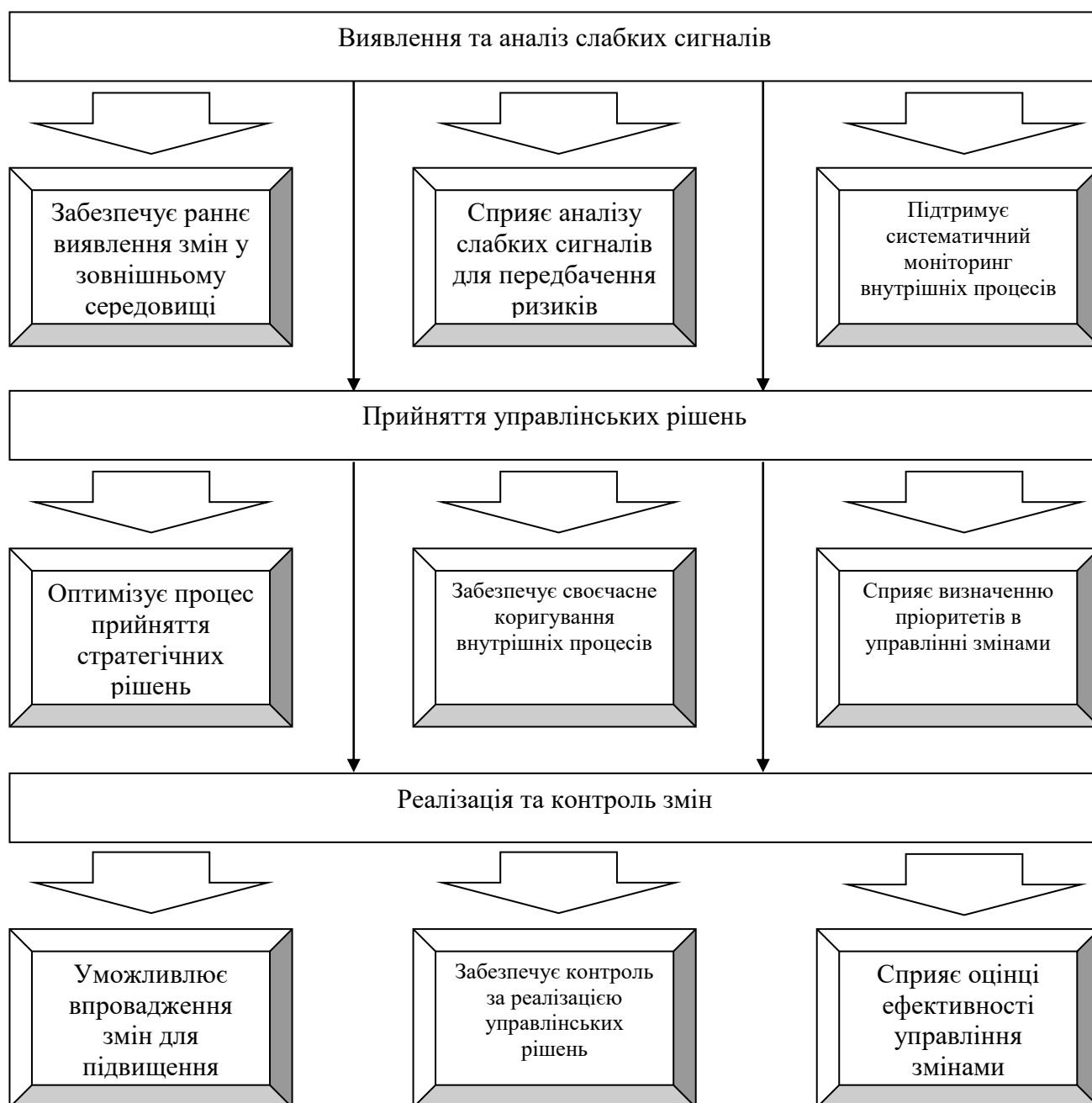


Рис. 3.9. Структурні компоненти поняття «механізм активізації управління змінами», сформовано автором

Рис. 3.9 допоміг краще розуміти сутність механізму активізації управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства. Отже, центральне місце посідає характер і цільове спрямування управлінських рішень як рушійної сили зазначеного механізму, які повинні бути застосовані для досягнення максимальної результативності в управлінні змінами стосовно системи фінансової безпеки підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Характер і цільове спрямування управлінських рішень як рушійної сили механізму активізації управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства, сформовано автором

Своєчасність, оперативність проактивність і прогнозованість		
Забезпечити негайну реакцію на зрушення у зовнішньому середовищі, щоб запобігти негативним впливам на фінансову безпеку	Передбачати потенційні загрози та можливості шляхом розпізнавання «слабких сигналів», дозволяючи підприємству запобігати ризикам	Ефективно коригувати внутрішні процеси у відповідь на зовнішні зміни, зберігаючи високий рівень фінансової безпеки
Стратегічність, цілісність, превентивність		
Узгоджувати рішення з довгостроковими цілями фінансової стабільності та розвитку підприємства	Приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу субтельних індикаторів і тенденцій, підвищуючи точність та ефективність дій	Враховувати всі аспекти діяльності підприємства та їх взаємозв'язки, забезпечуючи, що зміни підтримують прийнятний рівень фінансової безпеки
Інноваційність, прозорість, взаємодія		
Впроваджувати нові методи та технології, які покращують систему фінансової безпеки та дають змогу адаптуватися до мінливих ринкових умов	Залучати різні підрозділи до процесу прийняття рішень, забезпечуючи різноманітність поглядів та об'єднані зусилля щодо фінансової безпеки	Підтримувати відкриту комунікацію щодо рішень та змін, сприяючи довірі та узгодженості між суб'єктами управління та фінансової безпеки

Слід зазначити, що як процес активізація управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства полягає у стимулюванні та посиленні дій, спрямованих на ефективне реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому

середовищі. Це означає перехід від пасивного спостереження до проактивного управління, де підприємство не лише реагує на вже існуючі зміни, а й передбачає можливі зрушення, готуючи відповідні стратегії. Тобто це означатиме перехід на стратегічне й тактичне планування. Активізація забезпечує швидкість і ефективність у прийнятті рішень, що є критичним для підтримки прийнятного для системи рівня фінансової безпеки. Вище розглянуті «слабкі сигнали» виконують критичну роль у цьому процесі. Отож, саме «слабкі сигнали» як ранні індикатори потенційних змін або загроз, які ще не набули явного характеру, стають точкою, у якій виникає потреба в трансформації. Вважаємо, що виявлення та аналіз цих сигналів є ключовим елементом процесу активізації. Попри те, підприємство, як відкрита СЕС, здатне розпізнати такі сигнали, але для цього потрібен відповідний механізм. Надалі це уможливить завчасно прийняти необхідні управлінські безпекові рішення, адаптувати стратегії та коригувати внутрішні процеси, що допомагають мінімізувати ризики та використовувати нові можливості.

Однією із проблем залишається створення належних умов, що сприятимуть швидкому та обґрунтованому прийняттю рішень. Йдеться про впровадження ефективних інформаційних систем для збору та аналізу даних, розвиток аналітичних компетенцій персоналу та формування культури швидкого реагування на зміни. Крім того, важливо стимулювати ініціативність та відповідальність персоналу на всіх рівнях системи. Задіємо раніше згаданий метод DFD задля моделювання процесу формування умов для активізації управління змінами на підприємстві (рис. 3.10).

Важливо охарактеризувати та підкреслити, які завдання повинен виконувати механізм активізації управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства (табл. 3.6).

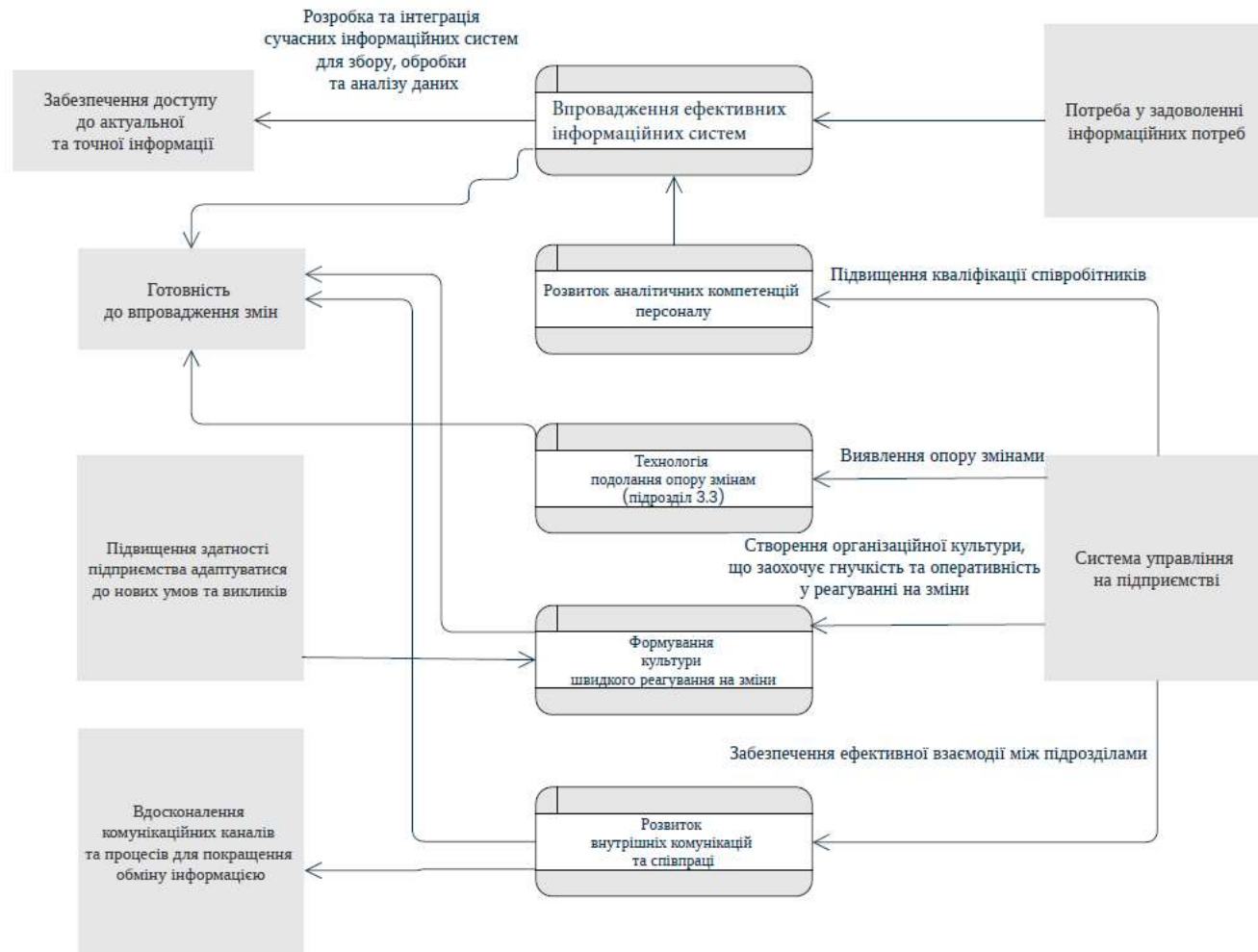


Рис. 3.10. Модель процесу формування умов для активізації управління змінами на підприємстві, *сформовано автором*

Таблиця 3.6

**Завдання механізму активізації управління змінами в системі
фінансової безпеки підприємства, сформовано автором**

Завдання	Сутність
Моніторинг і виявлення «слабких сигналів»	Створення системи постійного спостереження за зовнішнім та внутрішнім середовищем для ідентифікації неочевидних змін або тенденцій, які можуть вплинути на фінансову безпеку підприємства
Уможливлення своєчасного реагування на зрушення у зовнішньому середовищі й коригування внутрішніх процесів	Підвищення активності суб'єктів управління, з метою внесення необхідних змін у діяльність підприємства та систему фінансової безпеки як реакції на появу явищ і процесів, що неможливо ігнорувати
Оперативне прийняття управлінських рішень	Розробка інструментів швидкого аналізу отриманої інформації та прийняття безпекових рішень для своєчасного реагування на виявлені зміни або загрози
Коригування внутрішніх процесів	Адаптація та оптимізація внутрішніх бізнес-процесів відповідно до нових умов, щоб забезпечити високий рівень фінансової безпеки підприємства
Підвищення ефективності тактичного й стратегічного планування	Уможливлення реалізації тактичних і стратегічних заходів, здійснення яких повинно сприяти досягненню визначених цілей в ході управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства
Створення системи зворотного зв'язку та контролю	Упровадження оцінки результативності прийнятих рішень та внесення необхідних коректив на основі отриманого зворотного зв'язку для постійного вдосконалення системи управління змінами

Слід зазначити, що механізм активізації управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства має давати бажаний соціально-економічний ефект, тобто результат, який впливатиме на безпековий потенціал й умови розвитку. Вважаємо, що такий результат слід розділити на довгостроковий та короткостроковий (табл. 3.7).

Активізація управління змінами – вкрай складний процес і, як неодноразово доведено протягом виконання цього дослідження, будь-які зміни або трансформації прямо впливають на рівень фінансової безпеки. Вважаємо, що саме завдяки виявленню та аналізу «слабких сигналів» підприємство може

передбачати потенційні загрози та можливості, які ще не стали очевидними, проте уже можуть виконувати свою роль. Це забезпечує стратегічну перевагу, оскільки дає можливість завчасно приймати управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію ризиків та використання нових шансів для розвитку.

Таблиця 3.7

Найбільш потрібні довгострокові/короткострокові результати від реалізації механізму активізації управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства, сформовано автором

Довгостроковий ефект від реалізації	Короткостроковий ефект від реалізації
Зміцнення фінансової безпеки в довгостроковій перспективі через постійне адаптування до змін ринку	Швидке розпізнавання «слабких сигналів» потенційних загроз фінансовій безпеці, що дає змогу оперативно реагувати та запобігати негативним наслідкам
Розвиток унікальних спроможностей реагування на ринкові виклики, що підвищує привабливість для клієнтів та партнерів	Скорочення часу між виявленням проблеми та впровадженням відповідних заходів, що підвищує ефективність управління
Забезпечення безпекового зростання фінансових показників та інвестиційної привабливості підприємства	Швидке коригування та вдосконалення внутрішніх процесів
Формування позитивного іміджу через ефективне управління змінами	Встановлення ефективних каналів обміну інформацією між усіма суб'єктами фінансової безпеки для швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі
Стимулювання впровадження нових технологій та практик, що покращують фінансову безпеку та конкурентоспроможність підприємства	Уможливлення оптимізації ресурсного забезпечення при забезпеченні фінансової безпеки підприємства

Слід наголосити також, що оптимізація процесів на підставі «слабких сигналів» дає змогу знизити витрати, підвищити ефективність використання ресурсів та поліпшити загальний фінансовий стан підприємства. Для цього потрібен відповідний механізм, завдання якого – не ліквідувати будь-які субтельні вказівки, а навпаки: вивчити, опрацювати їх і виявити можливості, що вони дають.

Підсумовуючи, зазначимо, що механізм активізації управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства є ключовим інструментом, що забезпечує ефективність та стійкість функціонування відкритої СЕС в умовах динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища. Водночас, як можна побачити з проведеного дослідження в межах цього підрозділу, важливим аспектом механізму активізації управління змінами є використання концепції «слабких сигналів» – ранніх ознак можливих змін або подій, які можуть мати суттєвий вплив на діяльність підприємства. Ідентифікація та інтерпретація таких сигналів дає змогу підприємству проактивно реагувати на потенційні загрози та можливості, розробляти превентивні заходи та адаптувати свою стратегію відповідно до нових умов. Упровадження такого механізму сприяє створенню гнучкої та адаптивної організаційної структури, яка здатна швидко реагувати на зміни ринку та внутрішні трансформації. Це особливо актуально в умовах постійних економічних та політичних коливань, коли традиційні моделі управління втрачають свою ефективність. Активізація управління змінами допомагає підприємству не лише зберегти свою фінансову стабільність, а й використовувати зміни як можливості для інновацій та зростання (рис. 3.11).

У межах цього підрозділу нами послідовно обумовлювалися параметри створення й застосування механізму активізації управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства. Узагальнення здійснено графічно на рис. 3.12.

Деякі засади й елементи не були враховані у розробленні механізму активізації управління змінами в системі ФБП, але на них слід наголосити. Отож, не приділено належної уваги розвитку людського капіталу, підвищенню кваліфікації працівників та формуванню корпоративної культури, яка підтримує інновації та зміни. Вважаємо, цей аспект варто розглянути окремо і більш поглиблено в подальших дослідженнях, особливо в контексті протидії опору змінам.

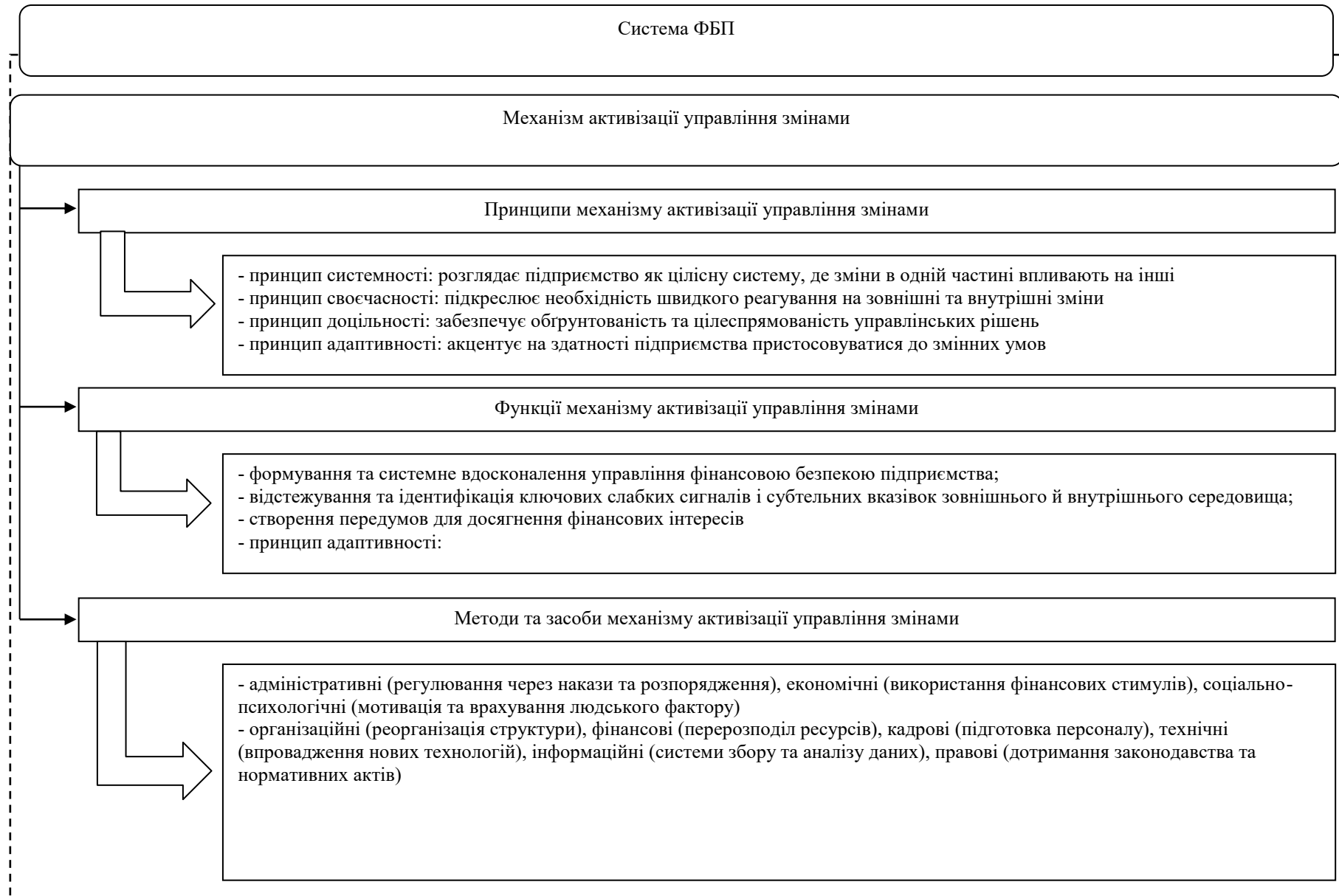


Рис. 3.11. Базові параметри механізму активізації управління змінами в системі ФБП, *сформовано автором*

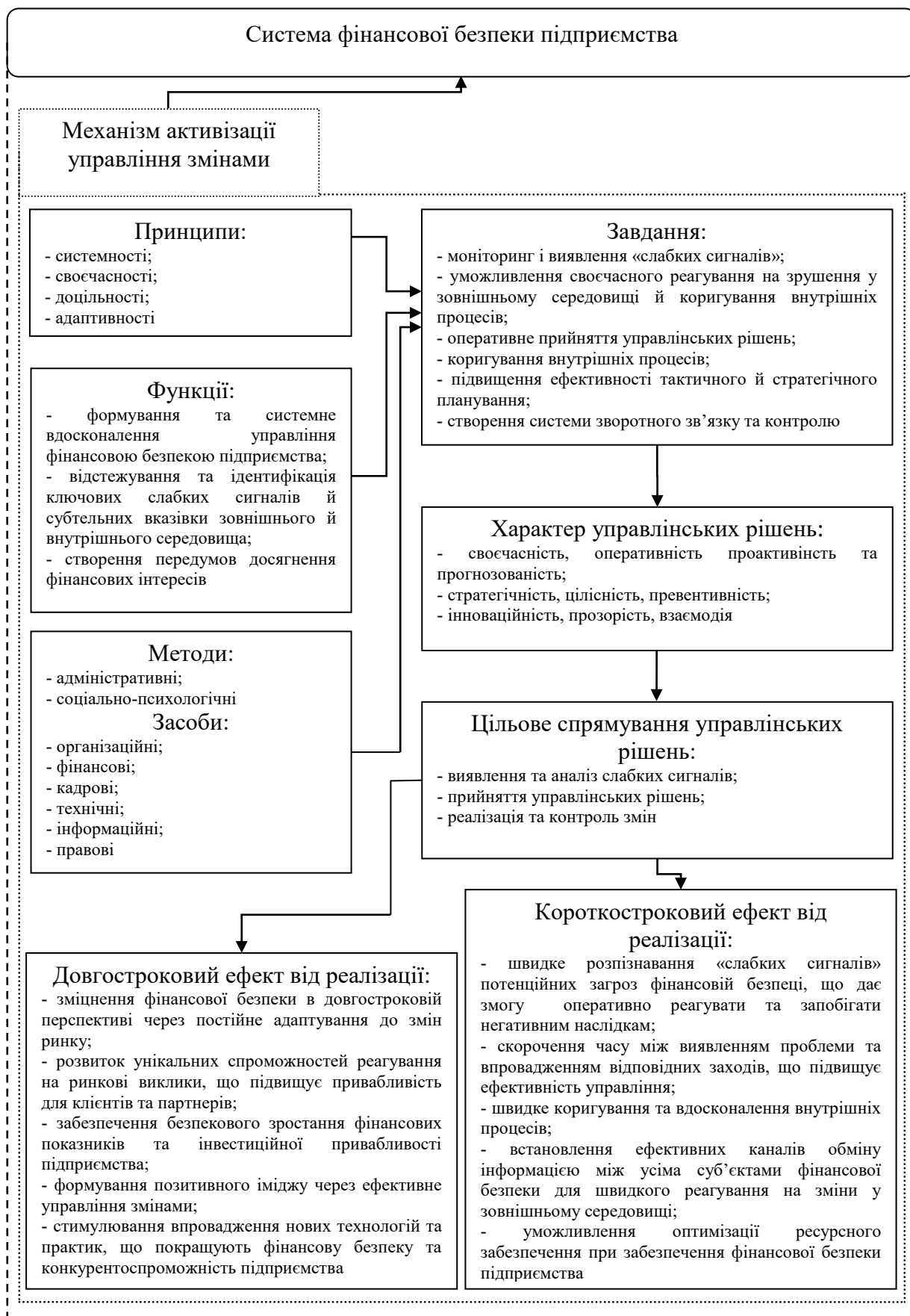


Рис. 3.12. Механізм активізації управління змінами в системі ФБП, розроблено автором

Особливо важливо визначити роль індивідуального людського капіталу учасників безпекового процесу (об'єктів і суб'єктів безпеки) на порядок здійснення змін. Отже, слід зазначити, що в основу розробленого механізму активізації управління змінами в системі ФБП покладено розуміння важливості своєчасного реагування на зрушення у зовнішньому середовищі й коригування внутрішніх процесів на підставі «слабких сигналів». З нашої позиції, саме своєчасне реагування на слабкі сигнали уможливорює зниження ризику настання кризового розвитку і дає змогу прийняти зважені, ефективні управлінські рішення, що не призведуть до проблем, а навпаки – змінять систему таким чином, що допоможуть знайти кращі варіанти забезпечення ФБП.

Слід наголосити, що нами уточнено характер і цільове спрямування управлінських рішень, оскільки вважаємо це рушійною силою самого механізму активізації управління змінами в системі ФБП. На нашу думку, тільки за цільового спрямування управлінських рішень уможливорюється максимізація результативності в управлінні змінами стосовно системи ФБП. Проте запропонований нами механізм активізації управління змінами в системі ФБП не вирішує усіх проблем, особливо, що стосуються оцінювання та подолання опору змін. Подолання опору змін виконує критично важливу роль, особливо, коли йдеться про врахування вагомості впливу як наслідків пандемії COVID-19, так і воєнних дій. Також слід пам'ятати і про більш тривалі за часом зрушення, що спровоковані цифровізацією й інтелектуалізацією, які в сукупності суттєво впливають на сприйняття змін. Отже, враховуючи розроблений механізм активізації управління змінами на основі «слабких сигналів», у подальших дослідженнях необхідно зосередитися на вивченні можливостей подолання опору змінам у системі ФБП.

3.3. Технологія подолання опору змінам у системі фінансової безпеки підприємства

За високої динамічності умов ведення бізнесу пасивність, тобто неспроможність бачити зрушення чи нездатність реагувати на них достатньою мірою активно, чи небажання загалом здійснювати будь-які зміни, є основною підставою для поступової втрати конкурентних позицій та банкрутства будь-яким підприємством. У попередніх підрозділах дисертації аргументовано доведена необхідність здійснення змін із розглядом ключових методичних засад управління таким процесом. Водночас хід виконання необхідних заходів та результат визначаються наявністю та спроможністю подолати опір. Потрібно визнати, що стосовно економічної безпеки на мікрорівні питання подолання опору розглядається лише фрагментарно і стосовно її кадрової складової, спираючись на те, що об'єктом безпеки виступає персонал. Зважаючи на те, що в системі ФБП об'єктом є фінансова діяльність, ресурси й інтереси, то фактично розвідки такого спрямування не ведуться, що, на нашу думку, є суттєвим недоліком. Вважаємо, і в системі ФБП питання подолання опору є не лише актуальним, а й значно складнішим порівняно із аналогічною проблематикою в будь-якій сфері діяльності. Попередньо зазначене можна обґрунтувати через структуру суб'єктів безпеки, де, окрім співробітників служби безпеки, мають бути залучені працівники профільних підрозділів. Отож існує не лише висока ймовірність виникнення опору стосовно змін, а й необхідність індивідуалізації в застосуванні методів щодо його подолання. Поруч із консервативністю, страхом перед дисбалансом, невпевненістю в позитивному результаті, небажанням змінювати усталений порядок трудової діяльності, відсутністю бажання й спроможністю набувати нові навички тощо, які в сукупності визначають як типові обставини виникнення опору змінам, в системі ФБП виникають додаткові ускладнення у формі втрати зацікавленості участі в безпековій діяльності, неспроможності слідувати кваліфікаційним вимогам, порушення цілісності етапів виконання безпекового процесу через

індивідуальну пасивність і високу плинність кадрів тощо. Загалом викладені аргументи доводять необхідність у межах цього підрозділу зосередитися на уточненні природи виникнення і можливих наслідків від опору змінам та розробленні технології їх подолання в системі ФБП.

У вигляді вихідного моменту доцільно уточнити характер об'єктів застосування технології подолання опору змінам у системі ФБП. М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі підкреслювали, що підприємство – це об'єднання людей, що доводить суттєвість впливу людського фактору на існування й розвиток кожного бізнесу, та обґрунтовували роль такого фактору через «...здібності та обдарованість працівників, їх потреби та поведінку, знання та ставлення до праці, позицію, розуміння цінностей, оточення, наявність якостей лідера тощо» [122, с. 68]. Відтак наша позиція щодо чіткого окреслення об'єкта має підґрунтя стосовно суб'єктів безпеки, результати виконання завдань якими й визначають рівень ФБП.

У підрозділі 1.3, на рис. 1.12, подана відповідна система, в якій суб'єкти безпеки умовно поділені на дві групи, тобто внутрішні й зовнішні, із наступною деталізацією першої із названих. Відповідно, склад внутрішніх суб'єктів безпеки конкретизовано як працівники служби безпеки та співробітники профільних лінійних підрозділів, тобто бухгалтерії, планово-економічного і фінансового відділів, служби внутрішнього аудиту, конкурентної розвідки та інших, які, хоч найменшою мірою, дотичні до фінансової діяльності, ресурсів й інтересів підприємства. Така деталізація уже на початковому етапі є підставою для орієнтування на комбінаційне застосування відомих методів у подоланні спротиву, оскільки причини є відмінними. Якщо співробітники служби безпеки, в межах своїх професійних обов'язків, повинні своєю активністю забезпечувати виконання поставлених завдань щодо ФБП, то представники іншої внутрішньої групи залучають до безпекової діяльності з певними обмеженнями і зважаючи на необхідність виконання ними першочергово завдань у межах лінійних підрозділів. Тобто для другої групи внутрішніх суб'єктів безпеки безпекова діяльність стоїть на другому рівні за пріоритетністю, отож спротив має дещо

інший характер, що проявляється в причинах, наслідках і потребує відмінних методів подолання.

Іншим вихідним аспектом є розгляд альтернативних варіантів реакції на зміни обох означених вище груп внутрішніх суб'єктів безпеки. Тобто традиційно подолання опору розглядається в статистиці через визначення частини працівників, які з певних причин гальмують чи протидіють змінам, шляхом застосування найбільш доцільних методів впливу. У цьому ігнорується два важливі факти: по-перше, окрім опору, ще можуть бути інші варіанти реакції, а саме нейтральний та сприяючий; по-друге, сама реакція є динамічною, тобто за певних обставин опір може трансформуватися в нейтральність або і в сприяння. Відтак технологія подолання опору змінам у системі ФБП повинна передбачати ретельне відстеження чисельності й активності представників кожної групи за реакцією на зміни задля цільового застосування певних методів. Так, стосовно тих, хто чинить опір, безпекові заходи повинні передбачати подолання, але щодо нейтральної реакції доцільним є інформування через відкриті комунікації для уточнення позиції ініціаторів змін, а у випадку підтримки змін необхідним є посилення прихильності через мотивування за швидкість адаптації. Ймовірна трансформація реакції повинна передбачати гнучкість технології, тобто наявність альтернативних варіантів впливу. З іншого боку, динаміка змін вимагає своєчасності застосування заходів, тобто не на безтерміновій основі, а з метою досягнення конкретного результату й можливістю внесення коректив у вигляді посилення, послаблення чи відмови, у випадку неотримання відповідного ефекту. Узагальнюючи, доцільно підкреслити, що існування й динаміка кількості осіб із трьома різними реакціями на зміни впливає на процес застосування технології. За домінуючої частки прихильників змін на певний момент часу типові заходи будуть мати вищу результативність порівняно із застосуванням таких в умовах іншої структури за реакцією. Тому за наявності ознак групового опору технологія повинна передбачати поступове переконання із зміною відношення об'єктів на нейтральне. Це має зменшити ресурсні потреби для виконання переходу до підтримки уже на наступному етапі.

Фактично пропонується багатоетапність застосування методів, а не намагання радикально й швидко змінити ситуацію. Такі засади мають підґрунтя у ситуації на ринку праці, коли з 2023 року домінує позиція найманого працівника, а не роботодавця, що суттєво ускладнює процес реалізації будь-яких змін, в тому числі в системі ФБП. За поточної ситуації працівник схильний розглянути альтернативу у вигляді адаптації до змін чи переходу на іншу роботу. Відтак застосування певних методів у межах технології повинно обмежуватися з урахуванням індивідуальних якостей кожного об'єкта, адже результатом може бути не подолання опору, а втрата кадрового потенціалу із нівелюванням усіх позитивних моментів, які б могли бути отримані в результаті змін.

Попри наявність альтернативних варіантів реакції на зміни, вважаємо за доцільне сконцентруватися на опорі. Підґрунтям такого спрямування можна вважати твердження, що «...спротив виявляється завжди у відповідь на будь-які зміни» [31, с. 42]. Наріжний камінь пізнання суті опору змінам був закладений К. Левіном [228]. У межах розробленої теорії опір виконував двояку функцію, тобто під час виникнення зрушень у середовищі функціонування система змушена реалізовувати певні зміни, виконання яких ускладнено спротивом, що знижує результативність і загалом ставить під сумнів можливість виконання поставлених завдань. Однак, з іншого боку, відбувається стабілізація ситуації із можливістю повернення до попереднього стану рівноваги через неможливість переходу за новим атрактором. Упродовж другої частини ХХ ст. до питання опору та методів його подолання проявляли зацікавленість виключно психологи. Вони сформулювали немало концепцій, які в більшості пояснювали виникнення опору як психологічної нетерпимості кожної людини до змін, що спричиняють хоч тимчасовий, але все-таки дискомфорт, зміну звичного перебігу подій, потребу здійснення додаткових зусиль і загалом нерозуміння тих обставин, що можуть виникнути. Результати розвідок лаконічно відображені у твердження М. Даймонда, що «...опір змінам є вродженим... а особистісні характеристики впливають на здатність адаптуватися до змін» [154, с. 38]. Тобто кожна особистість характеризується

відмінним рівнем опору, що визначається її психологічними властивостями та здатністю адаптуватися.

Економісти скористалися напрацюваннями психологів, але певним чином змінили вектор пізнання, сконцентрувавшись початково на можливих наслідках опору змінам для розуміння необхідності ліквідації такого прояву дій чи бездіяльності з боку працівників. Так, І. Ансофф уважав, що опір змінам спричиняє «...непередбачувані витрати та вносить нестабільність у процес впровадження організаційних змін» [5, с. 15]. Дж. Харрінгтон більш чітко вказував на джерело виникнення опору змінам, тобто співробітників, вчинки яких «...спрямовані на дискредитацію чи протидію процесу реалізації організаційних змін» [190, с. 24]. Більш сучасні розвідки конкретизують мету опору, якою може бути «...затримка змін» [31, с. 42] та «...збереження існуючої системи» [196, с. 15]. В цілому частка прихильників розгляду опору змінам як суто негативного явища і сьогодні є значною. Їх аргументи зводяться до того, що реагування на зрушення у зовнішньому середовищі є обов'язковим, саме це реалізується у вигляді змін, перешкодою до виконанню яких стає опір з боку працівників. Відтак потрібно сконцентрувати фактично ідентичні зусилля на здійсненні змін та подоланні опору, що повинно дати позитивний результат у вигляді оновлених, більш адаптованих до характеру зрушень у зовнішньому середовищі, параметрів системи. Безперечно, на аргументи такої позиції доцільно зважати, але не можна відкидати й інші обставини впливу опору. В публікації К. Пріб обґрунтовується, що «...опір допомагає прихильникам і агентам змін вивчити аргументи опонентів, визначити ризики, виявити слабкі сторони проекту змін, проаналізувати наявні альтернативи, оцінити співвідношення «вигод і витрат», а отже внести необхідні корективи в систему управління змінами для забезпечення їх дієвості» [155, с. 125]. Нам імпонує, що опір розглядається не як перешкода, гальмо та об'єктивна передумова менш результативного впровадження змін, а та обставина, що дає змогу покращити, фактично слугує додатковим і необхідним інструментом в управлінні таким процесом. У цьому контексті доцільно процитувати твердження Н. Приймак, в

якому пропонується розглядати опір змінам як «...складне поліструктурне явище, яке виникає на підприємстві на різних стадіях змін та спрямоване на спотворення або корегування цілей досягнення змін діями чи бездіяльністю суб'єктів змін» [153, с. 159]. Складно погодитися із позиціюванням опору виключно як інформаційної основи для коригування й оцінювання ходу виконання змін у системі, адже упускаються причини виникнення та суттєвість наслідків. Н. Приймак надає перевагу вторинному результату над первинними обставинами виникнення й впливу. На нашу думку, управління змінами, в тому числі в системі ФБП, повинно розглядати опір одночасно як об'єкт подолання та джерело цінної інформації, яка необхідна для коригування внутрішніх трансформацій, тобто у вигляді складової зворотного зв'язку.

Третій підхід, на відміну від перших двох, де увага зосереджується на наслідках (позитивних чи негативних), передбачає розгляд причин виникнення й характер впливу супутніх факторів. О. Романюк, користуючись напрацюваннями психологів, підкреслює, що опір виникає «...внаслідок «психологічної неготовності» до нової діяльності... виникають психологічні бар'єри, яка викликають опір членів трудового колективу здійснюваним змінам» [161, с. 320]. Прихильники цього підходу схильні загалом розглядати опір як нормальну реакцію кожної людини на зміни, а відтак управління таким процесом повинно початково передбачати реальність спротиву, тому під час розробки усіх заходів обов'язково включати підготовку й роботу з об'єктами, а не в авральному режимі задіювати антикризові рішення для ліквідації відхилень фактичних значень від планових.

Підводячи проміжні підсумки, вважаємо за доцільне наголосити, що опір змінам у системі ФБП доцільно розглядати як явище, що є обов'язковою складовою змін, а відтак вимагає врахування в ході управління таким процесом, оскільки виникає у суб'єктів безпеки та водночас слугує джерелом інформації для внесення коректив у цільові орієнтири та процедуру виконання трансформаційних заходів. Таке трактування не лише враховує специфіку забезпечення ФБП, а й ускладнює технологію подолання опору, яка повинна

передбачати як гнучке застосування широкого переліку можливих методів на підставі зворотної реакції, так і коригування цільових орієнтирів у програмі змін. Характер зворотної реакції, що вказує на наявність опору змінам, може набувати таких явних (активних і пасивних) та прихованих форм:

- ставлення під сумнів необхідності проведення змін, применшування чи загалом відкидання факту існування проблеми;
- аргументування недоцільності здійснення змін чи доведення необхідності зменшення масштабів через наявний негативний досвід аналогічних трансформацій;
- безпідставні або недостатньо вагомі причини для відтермінування початку змін;
- поетапне гальмування із фіксованим відставанням від графіку виконання змін;
- завищення витрат на виконання змін, що знижують очікуваний ефект та ставлять під сумнів доцільність подальшого проведення трансформаційних заходів;
- особисте саботування через ігнорування, відмову, нижчу продуктивність праці, прояв некомпетентності, виконання інших, менш важливих, дій, що унеможлиблює дотримання графіку змін.

Як приклад, нами виокремлено лише частину типових ознак фактичного опору змінам, що пояснюється специфікою такого процесу та відмінністю в індивідуальній реакції. Безперечно, спостереження за реакцією є необхідним для розуміння суттєвості й характеру опору, але важливіше значення має встановлення причин з метою вибору оптимального варіанту методів подолання й встановлення режиму їх застосування.

Практика здійснення змін, а відтак подолання опору в умовах іноземних компаній та українських підприємств відрізняється насамперед базовими умовами господарської діяльності. Однак вивчення й запозичення кращих практик є необхідним. Скажімо, Р. Дафт доводить потребу розрізнення причин опору змінам у такій сукупності, як «...власна вигода, брак розуміння і довіри,

невизначеність, різні оцінки і мета» [214, с. 114]. Тобто акцентується на відмінностях інтересів найманого працівника та роботодавця як підстава для опору змінам. Відтак вважається, що усунення таких суперечливих моментів є достатнім для результативного здійснення змін. М. Армстронг зосереджується виключно на особистісних якостях працівника і, об'єднуючи причини опору, подає їх у такому варіанті: «...шок від нового, економічні страхи, незручності, символічні страхи, загроза міжособистісних відносин, загроза статусу або кваліфікації, страхи компетентності» [8, с. 94]. Огляд напрацювань українських дослідників засвідчує намагання адаптувати іноземні доробки до практики подолання опору змінам в Україні із уточненням окремих аспектів, що реалізувалося в максимальному розширенні переліку причин із ускладненням практичного застосування. Поміж інших вирізняється позиція Д. Воронкова [28, с. 15], який обмежується чотирма базовими причинами. Погоджуючись із необхідністю вищої конкретизації, залишаємося прихильниками цілісного бачення із виокремленням таких причин опору:

- невизначеність, яка спровокована максимально швидким перебігом подій без можливості формування хоча б тактичних прогнозів щодо особистої зайнятості й змін на ринку праці, а також відсутність чи спотворення інформації щодо кінцевої мети, етапності, позитивних і негативних наслідків виконання змін;

- відмінності в інтересах поміж працівниками (зацікавленість у збереженні авторитету й матеріальних переваг та недопущенні зростання конкурентів), працівниками й менеджментом, а також останніх і власників бізнесу;

- консерватизм, тобто прихильність стабільності, попри наявність реальних передумов для покращення, зокрема щодо соціальних зв'язків і норм поведінки;

- песимістичність очікувань від змін через розуміння, що такі вимагають додаткових зусиль задля саморозвитку й професійного росту, супроводжуються нестабільністю та існуванням ризику втрат за недовіри до дій менеджменту та потреби тривалого очікування результатів;

– відсутність чи наявність досвіду, що ускладнює можливість здійснення змін чи пробуджує страх й тривогу, посилює втому, обмежує в часі.

Визначені причини окреслені відповідно до характеру змін, що формуються в умовах українських ПП. Цей проміжний результат застосований під час опитування суб'єктів безпеки машинобудівних підприємств для покращення якості розробленої технології подолання опору, що буде продемонстровано в подальшому.

Вивчення причин є важливим моментом, але вибір певного методу подолання опору визначається його характеристиками, що потребує відповідної класифікації. Доробок українських науковців початково спирався на іноземний досвід, зокрема публікації Д. Уілмаза та Г. Кілікоглу, які розглядали «сліпий, політичний та ідеологічний спротив» [247, с. 15]. Сьогодні у вітчизняній економічній літературі це питання розглядається шляхом максимального розширення базових ознак та обґрунтування відповідних видів опору. Ми схильні і в подальшому до оптимізації будь-якої класифікації із обов'язковим урахуванням специфіки забезпечення ФБП. Тому вважаємо за доцільне запропонувати таку класифікацію як складову технології подолання опору змінам у системі ФБП:

– індивідуальний та груповий (колективний) опір. Перший із зазначених виникає й стосується окремого співробітника, який залучений до безпекової діяльності, а інший проявляється в межах певного підрозділу. Можна погодитися із міркуваннями К. Пріб, що «...випадки прояву колективного опору поодинокі, тоді як індивідуального – поширеніші» [154, с. 35]. Вважаємо, що така класифікація потребує уточнення в персоналізації опору, тобто якщо такий проявляється в лідера певної соціальної групи, то існує висока ймовірність поширення впливу й набуття ознак групового. Відмінна ситуація передбачає врахування позиції більшості особою з менш авторитетним впливом, чи слідування за лідером, який готовий сприяти змінам на противагу відмінній позиції, що проявляє більша частина соціальної групи. Це вкотре підкреслює

зроблене раніше уточнення щодо альтернативних реакцій на зміни й динамічність перегляду ставлення до них під тиском нових обставин;

- прихований і явний опір. В першому випадку об'єкт опору легко виявити, а в іншому потрібно ретельно збирати інформацію задля ідентифікації та встановлення вагомості впливу на хід здійснення змін;

- активний і пасивний. Якщо активний опір реалізується в діях, то пасивний відбувається за рахунок ігнорування, відсутності ініціативи й тихого саботування;

- слабкий, помірний та сильний. Вимір сили прояву повинен здійснювати на певний момент, оскільки, як зазначалось, опір є динамічним явищем, що видозмінюється під впливом значної кількості прямих і суміжних за дією факторів;

- ситуативний, циклічний, постійний. Характер змін, індивідуальні якості та ступінь групової взаємодії визначають тривалість прояву опору, а врахування цього параметру дає змогу раціонально розподіляти ресурсну базу в межах технології подолання;

- логічний і емоційний. У першому випадку опір визначається аргументованим сприйняттям недоцільності участі загалом чи пасивного ставлення до окремих заходів під час виконання змін, коли інший пов'язаний зі спонтанністю несприйняття ідеї, яка руйнує усталений порядок.

Запропонована класифікація обмежена за кількістю ознак, але забезпечує цілісне сприйняття опору як явища, що вимагає відповідної реакції, але не одномоментної, а послідовної, з баченням проміжних результатів і внесенням коректив.

Етапність управління змінами нами уточнена у першому розділі дисертаційної роботи, зокрема у підрозділі 1.2 II етап передбачав «визначення способу впровадження змін з точки зору сприйняття персоналом: примушування; адаптація; криза; управління опором» та у підрозділі 1.3 (рис. 1.10), де уже стосовно системи ФБП (рис. 1.13) йшлося про «діагностику ймовірності виникнення опору та розгляд варіантів його подолання». Поточний

акцент саме на подоланні опору вимагає більш суттєвого зосередження на такому важливому етапі, зокрема шляхом його деталізації на такі підетапи:

- оцінювання готовності суб'єктів безпеки до змін;
- встановлення причин опору;
- застосування методів для подолання опору.

Перші два підетапи розглянемо, зважаючи на результати здійснюваного анкетного опитування, що проводилися в межах п'яти підприємств залізничного машинобудування (підрозділ 2.3). Якщо причини опору нами були конкретизовані вище, то доцільно коротко з'ясувати ключові аспекти готовності суб'єктів безпеки, у розрізі встановленого групування, щодо здійснення змін у системі ФБП.

Нам імпонує позиція К. Пріб, згідно з якою особи поділяються стосовно готовності до змін на три типи: «...традиціоналісти, реалісти та консерватори» [155, с. 125]. Можна погодитися, що відповідність лідера певної соціальної групи в трудовому колективі до того чи іншого типу визначає готовність усіх інших членів, але тут доцільно згадати про важливе уточнення, що було обґрунтовано вище. – динамічність, тобто як щодо сприйняття змін, так і стосовно персонального складу кожної групи. Так, домінування позиції прихильників стабільності ускладнює будь-які зміни, за наявності вагомої частки вільних у міркуваннях осіб – процес спрощується, але й підтримка є мінімальною, а реалісти – схильні, з огляду на цілісне бачення характеру змін, максимально сприяти переходу до нового стану рівноваги, але більш вигідного для них. COVID19 та військова агресія спричинили високу плинність кадрів, що не дає змоги максимально довго зберігати незмінною оцінку готовності осіб до змін, існує потреба систематичного моніторингу для уточнення вихідної бази управління стосовно кожної зміни.

У підрозділі 2.3 нами залучено 40 експертів як серед теоретиків-науковців зі сучасної школи менеджменту й безпекознавства, так і практиків. У виконанні завдань стосовно розроблення технології опору в системі ФБП застосовано анкетування із зосередженням уваги на суб'єктах безпеки в межах раніше

вказаних п'яти підприємств залізничного машинобудування. Для чіткості подання результатів стосовно готовності до змін та причин опору охарактеризуємо якісні параметри об'єктів анкетування, зокрема стосовно віку (рис. 3.13), освіти (рис. 3.14) та приналежності до однієї з груп суб'єктів безпеки (рис. 3.15).

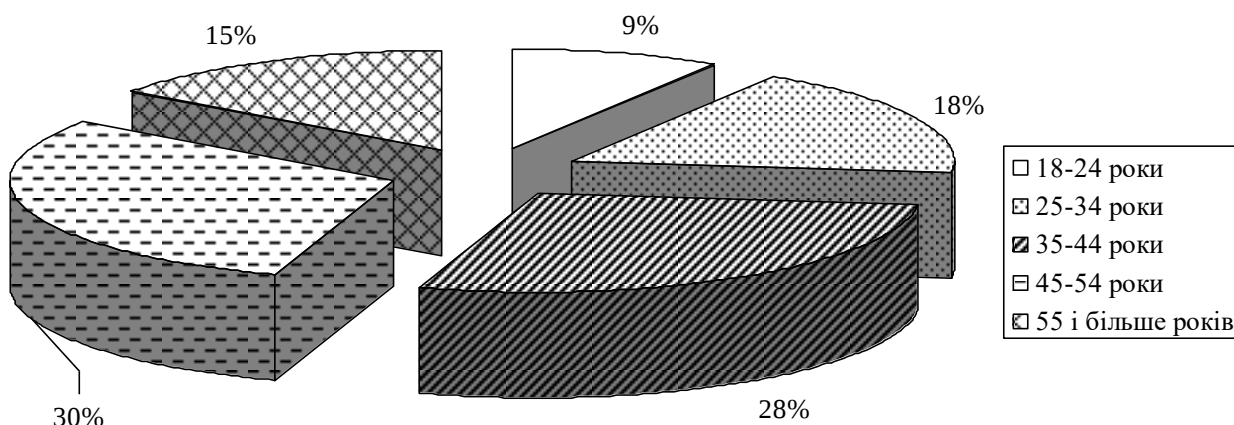


Рис. 3.13. Вікова структура суб'єктів безпеки, *сформовано автором*

Застереженням повинно бути те, що не йдеться про вікову структуру усіх працівників вказаних підприємств, а лише тих, що залучені до безпекової діяльності із забезпечення ФБП, тобто безпосередньо співробітників служби безпеки та окремих фахівців, які, працюючи на постійній основі в бухгалтерії, планово-економічного і фінансового відділів, служби внутрішнього аудиту, конкурентної розвідки та інших підрозділах, тобто виконують окремі завдання, зокрема з інформаційно-аналітичного забезпечення. Відтак ключовим є те, що така група працівників складається переважно із досвідчених, але старших за віком осіб, адже сумарно до молоді (група «18–24» та «25–34» роки) з них можна віднести лише 27%. Цей аспект важливий, оскільки до змін більш готові молоді фахівці, а у старшому віці з'являється чимало застережень та відмінне власне бачення усіх процесів. Інші якісні параметри стосовно готовності й опору змінам пов'язані з рівнем освіти (рис. 3.14).

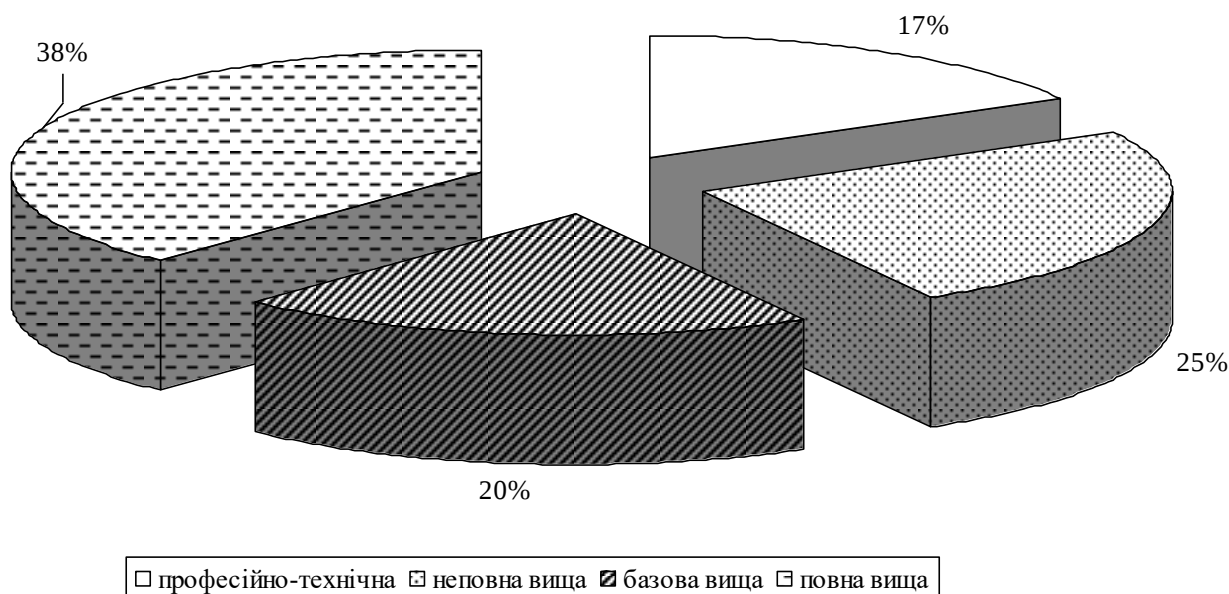


Рис. 3.14. Структура за рівнями освіти суб'єктів безпеки, сформовано автором

Основну частку (38%) займають фахівці з повною вищою освітою, що можна вважати позитивним. Ґрунтується це узагальнення на тому переконанні, що вищий рівень освіти розширює кругозір сприйняття усіх процесів, а відтак повинна бути більша готовність до змін і сприяння таким за умови узгодженості інтересів. Рівень освіти визначає й можливість аргументованого підходу до розгляду будь-якої ситуації, тобто не емоційне сприйняття, а якщо таке, то лише початкове, а розважливе обмірковування, пошук зв'язків між обставинами та намагання сформувати цілісну картину й розробити тактику й стратегію особистих дій відповідно до загальних тенденцій. Такі базові засади закладаються при здобутті вищої освіти незалежно від фахового спрямування. Звичайно, результати здобуття освіти відрізняються у кожному окремому випадку, але можна вважати, що основи логічного мислення формуються в межах будь-якої навчальної дисципліни.

Структуру суб'єктів безпеки за групувальною ознакою охарактеризовано на рис. 3.15.

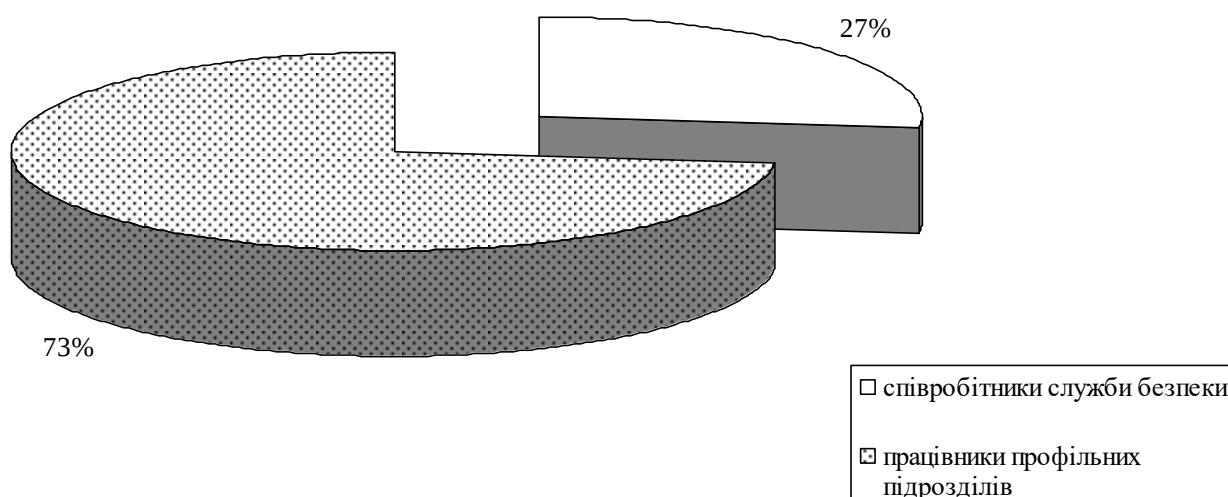


Рис. 3.15. Групова структура суб'єктів безпеки, сформовано автором

Завдяки груповій структурі ми ще раз підкреслюємо два факти: по-перше, забезпечення ФБП вимагає залучення фахівців різних підрозділів, оскільки в умовах кожного окремого підприємства сформована власна відмінна мережа, то ми їх об'єднали й подали як «профільні» підрозділи без подальшого уточнення щодо таких, які задіяні в бухгалтерії чи планово-економічному відділі; по-друге, частка співробітників служби безпеки буде порівняно незначною, що є важливим при оцінці готовності до змін та вивченні причин опору. Ігнорування такої структуризації за групами може спричинити хибність у виборі методів подолання опору, адже інтереси й функціональні завдання відмінні, а відтак результати будуть незадовільні, що негативно вплине на управління змінами в системі ФБП.

Представлені початкові зрізи дають змогу об'єктивно охарактеризувати результати оцінювання готовності (рис. 3.16) та причини опору змінам (рис. 3.17).

Вважаємо, що відмінність у рівні готовності поміж різних груп суб'єктів безпеки обумовлена специфікою професійної діяльності, коли для співробітників служби безпеки виконання безпекових заходів у сфері ФБП –

основне і обов'язкове, а для працівників профільних підрозділів – додаткове навантаження.

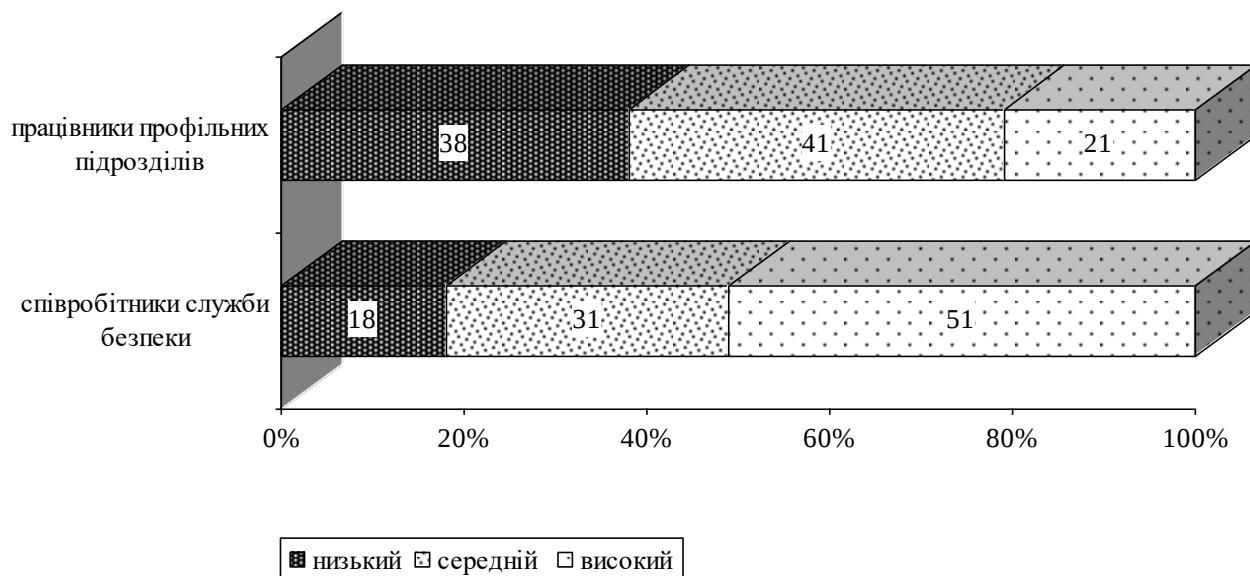


Рис. 3.16. Готовність до змін суб'єктів безпеки за групами, сформовано автором

Працівники профільних підрозділів мають вищу готовність до змін, які стосуються їх прямих обов'язків, але щодо трансформацій в ході здійснення безпекової діяльності такий є критично низьким – 21%. Зазначене суттєво відмінне щодо співробітників служби безпеки, готовність яких вища до змін і через розвинуті компетентності стосовно швидкості реагування на зрушення у зовнішньому середовищі і стосовно внутрішніх процесів. Загалом цей момент укотре доводить, що застосування методів подолання опору повинно здійснюватися як мінімум з урахуванням запропонованої групової ознаки.

Групувальна ознака була застосована нами і з метою виявлення причин опору (рис. 3.17). Прослідковується явна відмінність, коли для працівників профільних підрозділів бар'єром виступають різні інтереси, а серед співробітників служби безпеки домінує невизначеність. Загалом результати анкетування потрібно сприймати як стан явища на певний момент, а саме – на червень-липень 2024 року. У підрозділі 3.1 нами ієрархічно впорядковані фактори, що визначають хід виконання змін у системі ФБП, відтак ці ж фактори впливають, хоча і дещо неоднаково, на усіх суб'єктів безпеки.

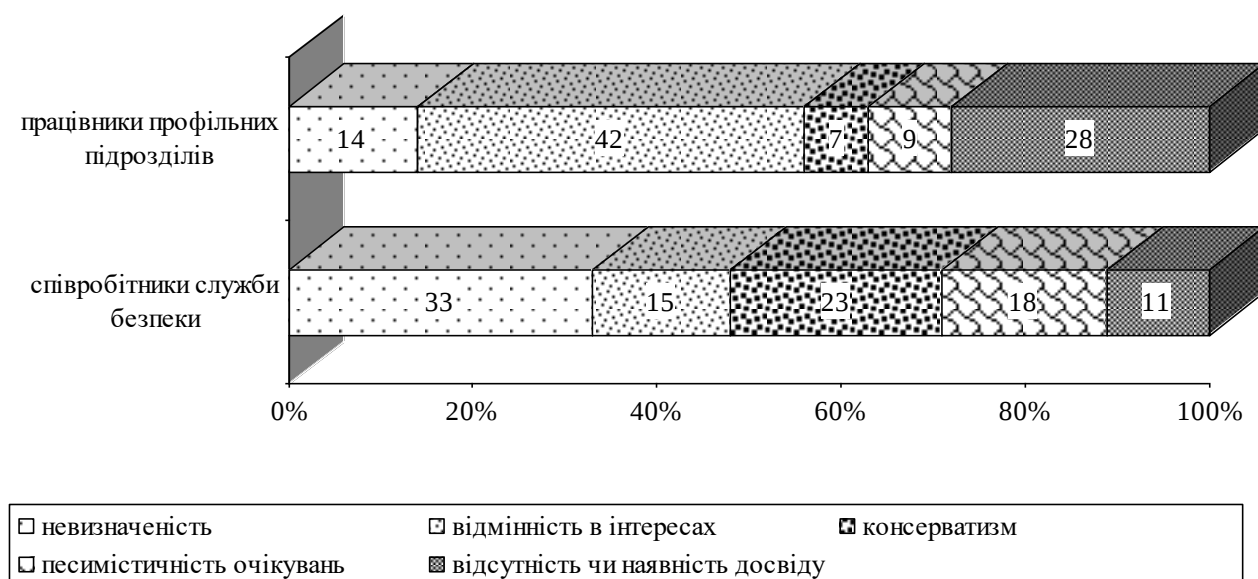


Рис. 3.17. Причини опору змінам суб'єктів безпеки за групами, *сформовано автором*

Останнє твердження доводить важливість систематичного моніторингу готовності й причин опору змінам для адекватності й гнучкості результативного застосування відповідних методів подолання. З'ясовано, що сьогодні в українських публікаціях надається перевага цитуванню іноземної практики подолання опору без належної адаптації. Так, домінує прихильність підходу Дж. Коттера й А. Шлезінгера, які обґрунтовують необхідність застосування таких методів, як «...інформування й спілкування, участь і залученість, допомога і підтримка, переговори і угоди, маніпуляції і кооптації, явного і неявного примусу» [145]. Звичайно, кращі практики заслуговують на увагу, але наша позиція полягає у відштовхуванні від фактичних причин опору, які були виявлені в ході анкетного опитування, та пропонуванні переліку методів подолання опору, що максимально враховують специфіку змін у системі ФБП (рис. 3.18).

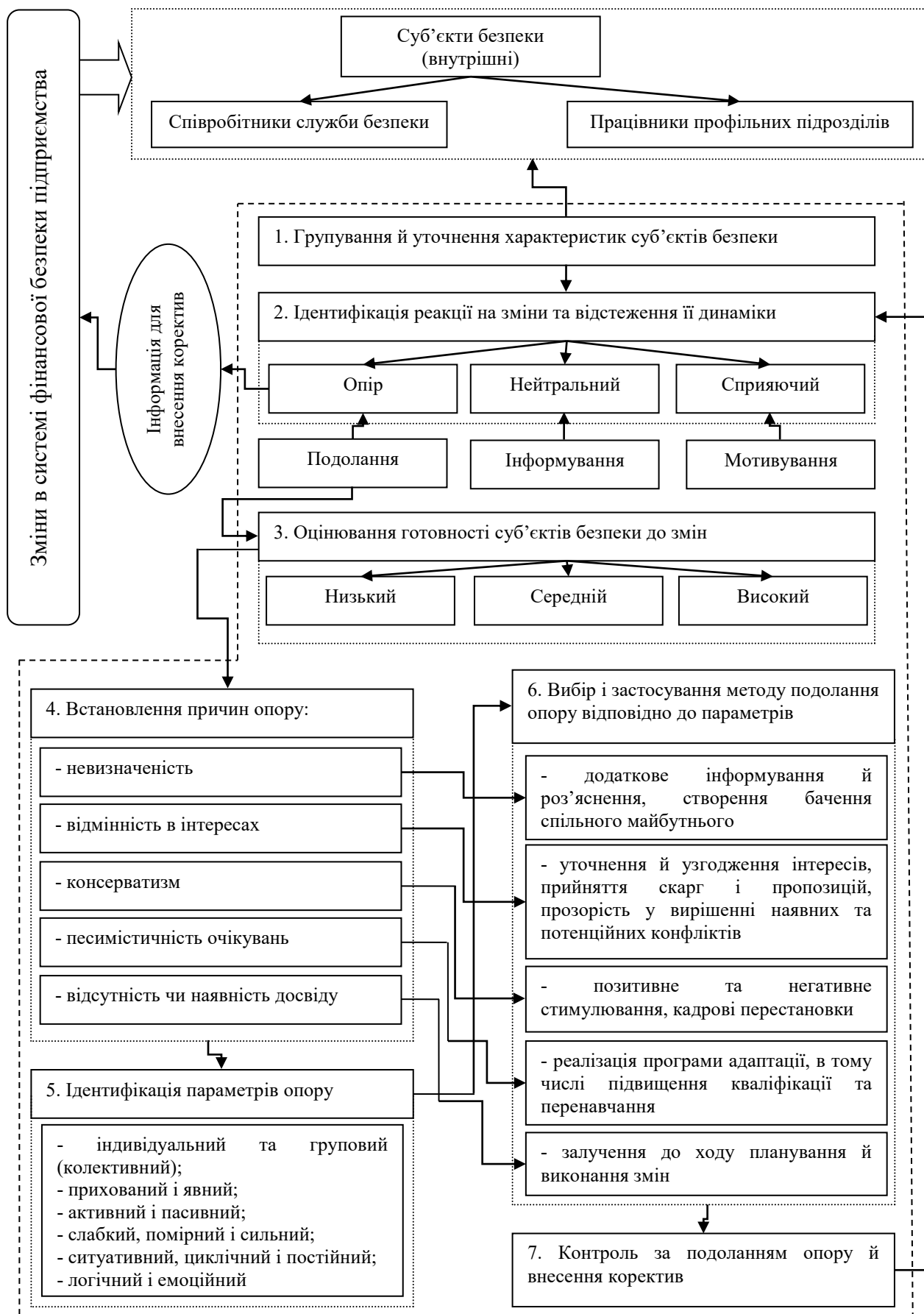


Рис. 3.18. Технологія подолання опору змінам у системі ФБП, розроблено автором

Графічно нами узагальнено і у вигляді технології подано усі виконані вище уточнення й напрацювання стосовно подолання опору змінам у системі ФБП. Додаткове пояснення буде надано лише окремим моментам. Так, вибір методу проводиться на підставі встановлених причин й уточнених параметрів опору. Важливо, що такі дії повинні здійснюватися з уваги на базову групувальну ознаку, тобто окремо для співробітників служби безпеки та працівників профільних підрозділів, що зрозуміло з виявлених відмінностей в готовності й характері опору. Звичайно, якщо на етапі встановлення причин буде отримано схожий результат щодо кожної групи, тоді можливим є узгоджене застосування певного переліку методів. Підтримуємо думку про необхідність застосування індивідуального підходу, що демонструється в класифікації опору. Крім цього, графічно зображено зв'язок між причинами опору та методами, які повинні забезпечити протидію. Формування переліку методів відбулося з урахуванням реальних умов здійснення змін на українських підприємствах і зважаючи на специфіку безпекового процесу стосовно ФБП.

Серед методів нами запропоновано застосування такого, як «позитивне та негативне стимулювання, кадрові перестановки», з метою подолання опору, причинами якого є консерватизм. Наша позиція дещо відмінна від тієї, що прослідковується в іноземній практиці, де пропонується здійснювати примус. Ми зважаємо на стан ринку праці в Україні під час воєнних дій і високу чутливість найманих працівників до будь-яких спроб посилення тиску. Відтак надамо перевагу позитивному й негативному стимулюванню. Позитивне стимулювання, тобто матеріальне й нематеріальне, повинно підштовхнути відповідних суб'єктів безпеки до швидкої адаптації через отримання додаткової винагороди й покращення умов праці. Негативне стимулювання передбачає зменшення величини матеріальної винагороди й обмеження дії нематеріальних стимулів, а також винесення доган і поширення інформації про невдалу практику з втратою репутації.

Відмінністю авторського варіанту протидії опору є не лише створення технології, що пришвидшує практичне застосування, але й врахування

альтернативних варіантів на зміни (нейтральний та сприяючий) та створення каналу зворотного зв'язку для своєчасного коригування процедури змін у системі ФБП.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Обґрунтовано, що результативність управління змінами в системі ФБП визначається спроможністю встановити й ієрархічно впорядкувати перелік факторів, які супроводжують такий процес. З'ясовано, що вплив позитивних факторів забезпечує вищу результативність управління змінами, тобто через швидкість трансформації системи ФБП та зменшення потреб у ресурсній основі. Доведено пріоритетність приділення уваги факторам, які мають негативний вплив, через ймовірне гальмування змін у системі або/і спричинення деструктивних трансформацій із наступною неспроможністю досягнення мети в ході забезпечення ФБП. Застосовано метод IDEF0, що дав змогу розробити декомпозицію першого порядку визначення й оцінки впливу негативних факторів на управління змінами в системі ФБП, в межах якої чітко встановлена послідовність дій, яка на практиці сприятиме своєчасному реагуванню на негативні фактори задля забезпечення результативного управління змінами в системі ФБП.

2. Встановлено актуальний перелік ключових внутрішніх і зовнішніх негативних факторів, що впливають на управління змінами в системі ФБП відповідно до часового моменту, тобто початку 2024 року, та спеціалізації підприємств залізничного машинобудування. В межах розробленого науково-практичного підходу поєднано результати моделювання за методами IDEF0 та аналізу ієрархій з метою визначення пріоритетності реагування суб'єктів безпеки на фактори негативного впливу задля своєчасного реагування шляхом урахування, адаптації та/або ліквідації. Побудовано модель характеристики ієрархічного впливу, практичне використання якої повинно уможливити здійснення змін у системі ФБП із необхідним рівнем результативності,

забезпечуючи постійне осучаснення такої системи та здатність підтримувати життєздатність підприємства загалом, попри критично високу динамічність умов здійснення фінансово-господарської діяльності.

3. Доведено, що результативність управління змінами значною мірою залежить від часу реакції на зрушення у зовнішньому середовищі. Розглянуто сутність слабких сигналів як інформаційного супроводу, який явно чи опосередковано вказує на динамічність умов здійснення діяльності кожним підприємством, зокрема щодо забезпечення його фінансової безпеки. Розроблено модель процесу активізації управління змінами на підприємстві, яка обґрунтовує необхідність відстеження слабких сигналів задля визначення вектору й встановлення темпів реалізації заходів в ході управління змінами в системі ФБП.

4. Уточнено сутність основних складових механізму активізації управління змінами, тобто: принципів, функцій, методів, засобів, завдань, характеру й цільового спрямування управлінських рішень, що в сукупності формує цілісне бачення дієвості такого інструменту за досягнення короткострокового й довгострокового ефекту. Обґрунтовано, що такий механізм є системою нижчого порядку порівняно з механізмом забезпечення ФБП, а його функціонування дає змогу пришвидшити зміни із осучасненням засад провадження безпекової діяльності, що допомагає більш раціонально формувати й використовувати безпековий потенціал.

5. Обґрунтовано, що обов'язковою складовою управління змінами в системі ФБП є подолання опору з боку об'єкта змін, тобто суб'єктів безпеки серед співробітників служби безпеки та працівників профільних лінійних підрозділів (бухгалтерії, планово-економічного і фінансового відділів, служби внутрішнього аудиту, конкурентної розвідки та інших). Відмінність авторського підходу полягає у: розгляді, окрім опору, й інших варіантів реакції на зміни, тобто нейтрального та сприяючого; врахуванні динамічності поглядів на зміни під тиском супутніх факторів; сприйнятті опору також як джерела інформації для внесення коректив у цільові орієнтири та процедуру виконання

трансформаційних заходів; уточненні причин опору відповідно до практики діяльності українських підприємств; створенні класифікації опору, що відповідає специфіці забезпечення ФБП; обґрунтуванні методів подолання опору, дотримуючись результативного застосування стосовно різних груп суб'єктів безпеки.

6. Розроблено технологію подолання опору змінам у системі ФБП, яка враховує результати проведеного анкетного опитування суб'єктів безпеки стосовно готовності й причин опору змінам. Технологія відрізняється гнучкістю в застосуванні методів подолання опору завдяки: групуванню суб'єктів безпеки, ідентифікації реакції на зміни, оцінюванню готовності до змін, установленню причин опору, класифікації параметрів опору та контролю з обов'язковим унесенням коректив як у хід подолання опору, так загалом у процес здійснення змін у систему ФБП.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [88; 90; 92; 94; 121]

ВИСНОВКИ

1. Простежено зміни у сприйнятті безпеки з часів первісного суспільства і сягаючи сучасної мультидисциплінарності, що послугувало основою для виокремлення сутнісних, цільових і векторних характеристик із обґрунтування позиції у сприйнятті цієї категорії як стану захищеності СЕС, який уможлиблює її подальше існування та розвиток відповідно до змін зовнішнього середовища. Поглиблення розуміння термінів «ЕБП» та «ФБП» дало змогу сформувати теоретичний базис забезпечення ФБП шляхом уточнення таких базових умов, як-от «стійкість», «стабільність», «рівновага» та «гнучкість», що в поєднанні визначають пріоритетність управління змінами як необхідну основу для систематичної трансформації підприємства з метою увідповіднення параметрів його функціонування з тими зрушеннями, що виникають у зовнішньому середовищі.

2. Доведено необхідність управління змінами на мікрорівні на підставі розроблених ромб-схеми ключових аспектів, матриці основних типів змін та діаграми життєвого циклу. Запропоновано розуміти такий процес через заходи впливу керуючої підсистеми шляхом планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання задля приведення у відповідність стан системи до зрушень у зовнішньому середовищі та перебіг внутрішніх перетворень. Сформовано теоретичні засади управління змінами, в основу яких покладено обґрунтований перелік принципів і розроблену модель, які слугують покращенню результативності трансформацій, що життєво необхідні в умовах критично високої динамічності умов ведення бізнесу кожному підприємству.

3. Застосовано системний підхід для конкретизації структури системи ФБП із уточненням параметрів кожної складової, в тому числі щодо здійснення й управління змінами. Обґрунтовано, що управління змінами в системі ФБП – це процес постійного внесення коректив у таку систему, зокрема в частині активності суб'єктів безпеки щодо виконання поставлених завдань стосовно об'єктів, зважаючи на фактичні та можливі зміни у зовнішньому та

внутрішньому середовищі функціонування підприємства. З'ясування критеріїв застосування випереджального та адаптаційного управління змінами, встановлення етапності здійснення такого процесу та умов досягнення результативності стали підставою для уточнення практичного наповнення організаційної й економічної складових ОЕЗУЗ у системі фінансової безпеки, що створює необхідну основу для результативного впровадження в сучасних реаліях національної економіки.

4. Обґрунтовано, що існуючі напрацювання стосовно оцінювання ФБП не можуть задовольнити інформаційні потреби суб'єктів безпеки в ході управління змінами в такій системі. В межах розробленого теоретико-методичного підходу доведено необхідність здійснення інтегрального оцінювання, яке передбачає поетапне визначення індикаторів із наступним розрахунком групових («ОЕЗ», «потенціал до змін», «техніка й технологія в управлінні» та «система прийняття й реалізації управлінських рішень») та інтегрального показника, що, завдяки розробленій шкалі, формує чітке й комплексне уявлення про хід упровадження змін із можливістю задіяння коригуючих заходів для збільшення результативності управління.

5. З'ясовано, що хід виконання змін визначається впливом факторів, які за характером можуть бути позитивними, тобто пришвидшувати трансформації з меншою потребою задіяння ресурсів, або негативними, які гальмують та спричиняють деструкцію системи ФБП. Розроблено науково-практичний підхід, який, завдяки послідовному застосуванню методів IDEF0 та аналізу ієрархій, уможлиблює оцінювання впливу основних факторів на управління змінами. Це слугує підставою для визначення пріоритетності реакції на негативні фактори задля зменшення суттєвості їх впливу або врахування такого під час планування й виконання трансформацій в системі ФБП.

6. Доведено, що висока динамічність середовища функціонування українських підприємств вимагає не просто трансформацій в їх системі ФБП, а своєчасних і результативних змін, що можна досягнути лише за створення відповідного механізму активізації управління змінами. На підставі уточнення

параметрів (принципів, функцій, методів і засобів, завдань, характеру й цільового спрямування управлінських рішень) представлено цілісне бачення засад функціонування такого механізму, дієвість якого визначається спроможністю розпізнавати й відстежувати зміну слабких сигналів, що формує необхідний резерв часу та можливість більш раціонального використання необхідних ресурсів для систематичного оновлення й осучаснення усіх складових системи ФБП.

7. Обґрунтовано, що опір змінам у системі ФБП необхідно розглядати як явище, що є обов'язковою складовою, а відтак вимагає врахування в ході управління таким процесом, оскільки виникає у суб'єктів безпеки та водночас є джерелом інформації для внесення коректив у цільові орієнтири та процедуру виконання трансформаційних заходів. Розроблено технологію подолання опору змінам у системі ФБП, практичне застосування якої передбачає систематичне здійснення процедури оцінювання готовності до змін, уточнення причин виникнення й класифікації опору та вибору відповідних методів впливу задля переходу співробітників служби безпеки та працівників профільних підрозділів, які задіяні в безпековій діяльності, від опору до нейтральності з подальшою трансформацією до сприяючих осіб змінам у системі ФБП.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю. Формування системи оцінки фінансової безпеки підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 1. С. 8–13.
2. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент прийняття рішень і ризик. Київ : КНЕУ. 1998. 360 с.
3. Андрющенко О. Б. Якість життя населення у системі соціально-економічного розвитку держави. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 3(52). С. 25–29.
4. Анохін П. К. Вибрані праці: Кібернетика функціональних систем / за ред. У. Судакова. Калуш : Мерінда, 1998. 400 с.
5. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Течія, 2005. 175 с.
6. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. №1(91). 2009. С. 98–103.
7. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємства. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. 215 с.
8. Армстронг С. Стратегічне управління людським ресурсом. Київ : Вежа, 2002. 250 с.
9. Баженов О. Л. Історія первісного суспільства. Київ : Основи, 2014. 296 с.
10. Бакова І. В. Управління змінами. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2014. 28 с.
11. Баланда А. Безпека як соціальний феномен: дискурс людського розвитку. *Україна: аспекти праці*. 2007. № 1. С. 25–29.
12. Барановський О. І. Банківська безпека: проблема виміру. *Економічне прогнозування*. 2006. № 1. С. 7–32.
13. Бердар М. М. Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості України: сучасні проблеми та напрями підвищення. *Агросвіт*. 2018. № 12. С. 8–14.

14. Бесєдін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підруч. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 478 с.
15. Білик М. Д. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 592 с
16. Білопольський Н. Г. Енвіроніка – наука про розвиток і вдосконалення суспільства і світу. Донецьк – Маріуполь : ІЕП НАН України, 1997. 331 с.
17. Бодді Д. Пейтон Р. Основи менеджменту. Київ : Смерічка, 1999. 816 с.
18. Божанова О. В. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на промисловому підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10. С. 39–42.
19. Бондаренко О. М. Формування комплексної системи показників для оцінки рівня економічної безпеки авіакомпанії. *Проблеми системного підходу в економіці* 2003. Вип. 5. С. 155–160.
20. Брюховецька Н. Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика. Донецьк : ІЕП НАН України, 1999. 276 с.
21. Васильєва С. М. Інноваційні підходи у забезпеченні інвестиційної безпеки підприємств : дис... доктора філософії : 073. Львів, 2024. 261 с.
22. Васильців Т. Г. Економічна безпека України: стратегія та механізми зміцнення. Львів : Арал, 2008. 384 с.
23. Васильців Т. Г., Куницька-Іляш М. В. Стан та проблематика економічної безпеки підприємств реального сектора економіки України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки*. 2022. № 3. С. 327–334. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-50> URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-50.pdf>. (дата звернення 18.11.2024)
24. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Куницька-Іляш М. В., Наконечна Н. В. Економічна безпека суб'єктів господарювання та держави: аспект гарантування фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023.

№ 37. С. 22–30. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/739/676>. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7769997> (дата звернення 18.11.2024)

25. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

26. Витрати і ресурси домогосподарств України у 2021 р. : статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, 2022 URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_vrd_21.pdf (дата звернення 24.10.2023).

27. Воробйова О. І. Фінансова безпека на мікро- та макрорівнях. *Фінанси, банки, інвестиції*. 2012. № 2. С. 6–10.

28. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2010. 340 с.

29. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3(19). С. 71–75.

30. Гапак Н. М. Економічна безпека підприємства: сутність, зміст та основи оцінки. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2013. Вип. 3(40). С. 62–65.

31. Гвініашвілі Т. З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 41–47.

32. Глосарій термінів з хімії / укладачі : Й. Опейда, О. Швайка. Донецьк : Вебер, 2008. 738 с

33. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.09, 21.04.02. Київ, 2013. 33 с.

34. Головченко О. М. Економічна безпека регіону в гарантуванні стабільності національної економіки : монографія. Одеса : Бакаєв Вадим Вікторович, 2008. 399 с.

35. Горбулін В. Система оцінок зовнішніх і внутрішніх ризиків та загроз національній безпеці України. Київ : Євроатлантикінформ, 2005. 229 с.

36. Горлач М. І., Кремень В. Г. Політологія: наука про політику. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 840 с.
37. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.
38. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 10. С. 247–252.
39. Губіна В. В. Механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості : монографія. Харків : Панов, 2015. 204 с.
40. Гудзь Т. П. Місце фінансової рівноваги у понятійному апараті фінансів підприємств. *Теорія і практика сучасної економіки* : матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Черкаси, 19 листопада 2015 р.). Черкаси : Черкаський державний технологічний університет, 2015. С. 85–87.
41. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами, теорія і прикладні аспекти : монографія. Донецьк : Ноулідж, 2014. 395 с.
42. Данюк В. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 276 с.
43. Дейнеко Л. В., Завгородня М. Ю. Розвиток внутрішнього ринку легкої промисловості: проблеми та можливості. *Український соціум*. 2012. № 1(40). С. 83–98.
44. Державне регулювання структурних змін в економіці України: проблеми та перспективи : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 356 с.
45. Діденко В. М. Менеджмент. Київ : Кондор, 2008. 524 с.
46. Діденко Є. О. Функціональні складові економічної безпеки підприємства та їх сутність. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2009. № 251. С. 771–775.
47. Діденко Ю. В., Татарчук Д. Д., Бакунцев О. В. Фізичні основи надійності. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 176 с.

48. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб (липень 2022). Київ : Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2022. 23 с.

49. Добров Г. М. Наукове прогнозування та історико-логічний аналіз. *Український історичний журнал*. 1967. № 1. С. 31–35.

50. Довгань Л. Є., Лулукало О. Г. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. С. 48–56.

51. Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства : навч. пос. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 240 с.

52. Дуфенюк О. М., Коць Д. В. Ключові аспекти процесу оцінювання управління змінами: вплив на фінансову безпеку підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3(31). С. 413–420. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-413-420](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-413-420)

53. Дятлов В. О. Людина, реформи і революції в Європі доби раннього Модерну (XVI–XVIII ст.). Чернівці : Десна Поліграф, 2021. 184 с.

54. Економіка підприємства / за заг. ред С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2001. 540 с.

55. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. Київ : Правова єдність, 2009. 544 с.

56. Єпіфанов А. О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 295 с.

57. Єрмошенко М. М., Горячова К. С., Ашуєв А. М. Економічні та організаційні засади забезпечення фінансової безпеки підприємства: препринт наукової доповіді / за наук. ред. М. М. Єрмошенка. Київ : Національна академія управління, 2009. 78 с.

58. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління. Львів : Ліга-Прес, 2012. 256 с.

59. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Львів : Вид. Львівської політехніки, 2011. 844 с.
60. Заплатинський В. М. Логіко-детермінантні підходи до розуміння поняття «безпека». *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. 2012. Вип. 5. С. 90–98.
61. Захаров О. І. Теоретичні основи забезпечення економічної безпеки підприємств. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2012. № 32. С. 80–86.
62. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
63. Ілляшенко С. М., Колодка А. В. Роль іміджу у забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Економічна безпека держави: міждисциплінарний підхід : монографія / за ред. Є. В. Хлобистова*. Черкаси : Видавець Чабаненко Ю. А., 2013. С. 436–445.
64. Ільчук В. П., Шпомер Т. О., Калініченко М. Ю. Проблеми та перспективи фінансового забезпечення розвитку харчової промисловості України. *Фінансові дослідження*. 2019. № 2 (7). URL: [http://ir.stu.cn.ua/12345\\$6789/20269](http://ir.stu.cn.ua/12345$6789/20269) (дата звернення 23.10.2023)
65. Історія Європейської цивілізації. Середньовіччя. Собори. Лицарі. Міста / за ред. Умберто Еко. Харків : Фоліо, 2018. 672 с.
66. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Проблеми та особливості розвитку легкої промисловості в Україні: статистичний порівняльний аналіз із країнами Євросоюзу. *Статистика України*. 2020. № 1. С. 42–50.
67. Кавун С. В. Інформаційне забезпечення системи економічної безпеки підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.02. Северодонецьк, 2014. 38 с.
68. Калініна Л. М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом : дис.... доктора пед. наук : 13.00.06. Київ, 2008. 471 с.
69. Камінський А. Вступ до міжнародних відносин. Львів : Світ, 1995. 143 с.

70. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навч. посіб. Київ : Атіка, 2005. 432 с.
71. Карачина Н. П. Машинобудування України: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку за умов економічної кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 647. С. 64–70.
72. Касьян Л. Е. Стан та перспективи розвитку легкої промисловості України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 6. С. 147–150.
73. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2011. 374 с.
74. Киричук О. Формування в учнів активної життєвої позиції. Київ : Рад. школа, 1983. 136 с.
75. Кірюхін Д. І. Вступ до філософії релігії Гегеля. Філософія як спекулятивна теологія. Київ : ПАРАПАН, 2009. 204 с.
76. Класики політичної думки від Платона до Макса Вебера : пер. з нім. / під ред. проф. Є. Причепія. Київ : ТанDEM, 2002. 584 с.
77. Коваленко Д. І., Костюк В. О. Фінансова безпека підприємства як комплекс організаційно-управлінських заходів. *Міжнародний науковий журнал*. 2015. № 2. С. 61–64.
78. Ковальов В. М. Інтегральна оцінка методів економічного управління підприємствами і персоналом. *Вісник Бердянського ун-ту менеджменту і бізнесу*. 2012. № 2 (18). С. 84–89.
79. Коваль З. О. Оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій. Львів : Вид. Львівської політехніки, 2011. С. 348–357.
80. Коженювські Л. Управління безпекою. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 1 (31). С. 147–154.
81. Козаченко Г. В. Економічна безпека як фундаментальна категорія безпекології. *Безпекознавство: теорія та практика* : матеріали І

Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Дніпро, 20–24 квітня 2013 р.). Дніпро : Сегда, 2013. 332 с.

82. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.

83. Козюра В. Д., Ящуринський Ю. В. Еволюція управлінської думки: нарис історії розвитку теорії соціального управління : навч. посіб. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 288 с.

84. Копитко М. І. Виявлення слабких сигналів середовища функціонування як запорука формування високого рівня економічної безпеки промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 11. С. 24–27.

85. Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств (на матеріалах підприємств транспортного машинобудування) : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.02. Київ, 2015. 40 с.

86. Копитко М. І., Бабій Л. І., Співак С. І., Сарана А. О. Фінансово-безпекова та інвестиційна складові вибору інноваційно орієнтованого підприємства-аналога при розрахунку вартості бізнесу в умовах глобалізації, діджиталізації та управління змінами. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7–8 (254–255). С. 68–73. URL: <https://zenodo.org/records/7323307> DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7323307>

87. Короткий Ю. В. Машинобудівна промисловість України: здобутки та перспективи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. Вип. 11. С. 117–120.

88. Коць Д. Природа змін й управління ними: виклики перед системою забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 22–24 травня 2024 р.). Львів : Укр. акад. друкарства, 2024. С. 78–80.

89. Коць Д. В. Проблеми оцінювання системи управління змінами в контексті забезпечення фінансової безпеки сучасного підприємства. *Сучасні*

аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XLII-ої Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мілан (Італія), ВАДНД, 07 березня 2024 р.). Київ : Видавнича група «Наукові перспективи», 2024. С. 217–218.

90. Коць Д. В. Система фінансової безпеки підприємства: теоретичних базис формування. *Global Society in Formation of New Security System and World Order* : матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (27–28 липня 2023, м. Дніпро). Дніпро : FOP Marenichenko V.V., 2023. С. 216–218.

91. Коць Д. В. Теоретичні засади управління змінами в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи* : матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (23 березня 2023 р., м. Львів). Львів : ЛьвДУВС, 2023. С. 66–68.

92. Коць Д. В. Теоретичні засади управління змінами на підприємстві. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції (25–27 травня 2023 р., м. Львів). Львів : Укр. акад. друкарства, 2023. С. 134–135.

93. Коць Д. В. Фінансова безпека підприємства: теоретичні аспекти забезпечення. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/770/778>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.60> (дата звернення 18.11.2024)

94. Коць Д. В. Характеристика особливостей впливу фактору воєнного стану на управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку* : матеріали XLVIII Міжнародної науково-практичної конференції (07 вересня 2024 року, м. Констанца (Румунія)). Київ : Вид-во «Наукові перспективи», 2024. С. 248–249.

95. Коць Д. В. Характеристика сутності фінансової безпеки підприємства в умовах змін. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. 155–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-27> (дата звернення 18.11.2024).
96. Краснокутська Н. С., Коптева Г. М. Дефініція поняття «фінансова безпека підприємства»: основні підходи та особливості. *Бізнес-Інформ*. 2019. №7. С. 14–19.
97. Кредісов А. Історія вчень менеджменту. Київ : Знання України, 2001. 300 с.
98. Крухмаль О. В. Оцінка фінансової стійкості як динамічної характеристики банку. *Вісник УАБС*. 2007. № 1 (22). С. 75–78.
99. Кудрицька Ж. В. Система управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=897> (дата звернення 26.20.2024)
100. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С. 66–72.
101. Кузьмін О. Є. Метод перспективної діагностики слабких сигналів потенційних явищ за видами діяльності підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 2. С. 69–74.
102. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
103. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Львів : Інтелект-захід, 2003. 352 с.
104. Кучер С. Ф., Суханов О. В. Підвищення ефективності підприємницької діяльності. *Регіональна економіка та управління*. 2019. № 3. С. 9–18.
105. Лаврова Ю. В. Фінансова безпека підприємства: класифікація загроз. *Економічний аналіз*. 2011. № 9. Ч. 2. С. 274–277.
106. Лиса О. В. Фінансова безпека суб'єктів господарювання в сучасних умовах. *Економічний аналіз*. 2016. Том 26. № 1. С. 58–64.

107. Лісович Т. Ю. Формування методу планування організаційних змін в системі управління підприємством. *Економіка: Реалії часу*. 2015. № 1(17). С. 113–121.
108. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.
109. Макаrchук В. С. Загальна історія держави і права зарубіжних країн. Київ : Атіка, 2006. 680 с.
110. Мандзіновська Х. О. Механізм протидії загрозам фінансовій безпеці машинобудівного підприємства. *Наук. вісн. (Нац. лісотех. ун-ту України)*. 2015. № 25.3. С. 273–278.
111. Мармуть Л. О., Ксьонжик І. В. Інвестування інноваційного розвитку харчових і переробних підприємств : монографія. Миколаїв : Ренесанс, 2011. 153 с.
112. Марова С. Ф. Управління безпекою життєдіяльності : монографія. Донецьк : Вебер, 2009. 344 с.
113. Матвійчук Л. О. Концептуальні аспекти фінансової безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. № 4. С. 133–136.
114. Мацкула М. Харчові підприємства України: аналітична оцінка функціонування. *European Journal of Economics and Management*. 2018. Вип. 4. С. 27–35.
115. Мельник О. Г. Комплексне дослідження стану антисипативного управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 2. С. 14–23.
116. Мельник О. Г. Організаційна зміни: сутність та види. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.32. С. 201–207.
117. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : «Растр-7», 2020. 384 с.
118. Мельник С. І., Коць Д. В. Інформаційне підґрунтя забезпечення фінансової безпеки промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в*

економіці. 2023. 4(93) С. 76–81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-4-11>

119. Мельник С. І., Коць Д. В. Інформаційне підґрунтя удосконалення методичних засад забезпечення фінансової безпеки промислових підприємств. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матер. VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 24–26 листопада 2022 р.). Львів : Українська академія друкарства, 2022. С. 67–70.

120. Мельник С. І., Коць Д. В. Інформаційні аспекти в забезпеченні фінансової безпеки промислових підприємств. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 23–25 листопада 2023 р.). Львів : Укр. акад. друкарства, 2023. С. 108–110.

121. Мельник С. І., Коць Д. В. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2483>

122. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. Київ : Джерело, 1997. 704 с.

123. Молла М. Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень ОДЕУ*. 2012. № 44. С. 252–257.

124. Насонов М. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/206.pdf (дата звернення: 13.03.2024).

125. Наука управляти: з історії менеджменту / упоряд. та передм. І. О. Слепова. Київ : Либідь, 1993. 303 с.

126. Наукова та інноваційна діяльність України 2020 : статистичний збірник / за ред. М. Кузнєцової. Київ : Державна служба статистики України, 2021. 243 с.

127. Національна економіка / за ред. П. В. Круша. Київ : Каравела; Піча Ю. В., 2008. 416 с.
128. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. ЦУЛ, 2003. 348 с.
129. Нікіфоров П. О., Кучерівська С. С. Сутність і значення фінансової безпеки страхової компанії. *Фінанси України*. 2006. № 5. С. 86–94.
130. Ніколаюк С. І. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності : курс лекцій. Київ : КНТ, 2005. 320 с.
131. Новікова О. Ф. Економічна безпека: концептуальні визначення та механізми забезпечення. Донецьк : НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2006. 408 с.
132. Носова Н. І., Сараєва І. М. Стратегічні напрямки державної підтримки легкої промисловості України в умовах лібералізації міжнародної торгівлі. *Економічні інновації*. 2012. № 47. С. 165–177.
133. Омелянович Л. О. Економічна безпека торговельного підприємства : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. 195 с.
134. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.
135. Осовська Г. В. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2009. 680 с.
136. Остапйовський І. Є. Актуальність ідей Анрі Файоля в умовах сьогодення. Формування професійної культури керівника навчального закладу в сучасному освітньому середовищі : зб. матеріалів / укл. М. О. Стащенко. Луцьк : ВІППО, 2015. С. 82–86.
137. Пантелеєв В. П. Фінансова стійкість комерційного банку: проблеми регулювання. *Банківська справа*. 1996. № 1. С. 32–39.
138. Пахомова Т. Механізм управління ризиками та кризами в системі державного управління. *Юридичний вісник*. 2006. № 4. С. 123–127.
139. Пила В., Захаркевич Н. Методичні підходи до оцінки ефективності управління на підприємстві. URL: https://www.researchgate.net/publication/327824254_METHODICNI_PIDHODI_DO_

OCINKI_EFEKTIVNOSTI_UPRAVLINNA_NA_PIDPRIEMSTVI_METHODOLOGICAL_APPROACHES_TO_ASSESSING_EFFECTIVENESS_OF_ENTERPRISE_MANAGEMENT (дата звернення: 13.03.2024).

140. Пігуль Н. Г., Хомутенко А. В. Теоретичні основи фінансової безпеки підприємства та механізму управління нею. *Вісник СумДУ*. 2019. № 2. С. 80–87.

141. Пікельна В. С. Теорія і методика моделювання управлінської діяльності: школознавчий аспект : автореф. дис. ... д-ра пед. наук. К., 1993. 27 с.

142. Пілова Д. П. Методичні підходи щодо визначення зон економічної безпеки підприємства. *Вісник Криворізького технічного університету*. 2006. №3. С. 264–268.

143. Платон. Апологія Сократа / Діалоги. Київ : Основи, 1999. 607 с.

144. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент. Київ : КНЕУ, 2009. 535 с.

145. Покотило Т. В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2020. Вип. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91> (дата звернення 15.11.2024).

146. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Київ : КНЕУ, 2001. 352 с.

147. Поліщук О. Б. Оцінювання управління економічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10281> (дата звернення 28.10.2024)

148. Полторак І. С., Колісник Л. О., Мосендз М. В. Соціологія. Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2007. 42 с.

149. Порудєєва Т., Єдина Ю., Міхневич В. Управління змінами на підприємстві в контексті підвищення його конкурентоспроможності. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 6(11). 2018. С. 273–278.

150. Порудєєва Т. В., Кишківська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 568–572.

151. Посохов І. М. Дослідження методів оцінки ризиків корпорацій. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 2 (15). С. 211–217.
152. Пригунов П. Я. Особливості використання сучасних концепцій управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Європейські перспективи*. 2013. № 11. С. 103–108.
153. Приймак Н. С. Опір як інтегрована соціальна складова управління змінами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 2(70). С. 158–162.
154. Пріб К. А. Природа та механізми опору змінам в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. С. 34–39.
155. Пріб К. Формування системи управління змінами на підприємстві. Бізнес та інтелектуальний капітал. *Інтелект 21*. 2014. № 21. С. 119–126.
156. Пріоритети інвестиційного забезпечення структурних реформ у промисловості України. Київ : НІСД, 2014. 57 с.
157. Прохорова В. В., Прохорова Ю. В., Кучеренко О. О. Управління економічною безпекою підприємств : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2010. 282 с.
158. Рассел Б. Історія західної філософії. Київ : Основи, 1995. 759 с.
159. Реальний сектор економіки України: пріоритети розвитку в умовах зміни вектора економічної політики : аналіт. доп. / Собкевич О. В., Шевченко А. В., Михайличенко К. М., Русан В. М., Белашов Є. В. та ін. Київ : НІСД, 2017. 40 с.
160. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур : монографія. Львів : ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.
161. Романюк О. Ю. Управління змінами в процесі реалізації стратегії промислових підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2014. Вип. 1. С. 349–356.
162. Садеков А. А., Цурик В. В. Управління підприємством в умовах кризової : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 178 с.
163. Сак Т. В. Діагностика причин кризи машинобудівних підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 604–611.

164. Семиченко В. А. Психологія діяльності. Київ : Видавець Ешке А.М., 2002. 248 с.
165. Силкін О. С. Інформаційне підґрунтя для вдосконалення управління фінансовою безпекою машинобудівних підприємств України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 3 (202). С.107–113.
166. Ситник Г. П. Національна безпека України: теорія і практика. Київ : Вид-во «Кондор», 2007. 616 с.
167. Сичевський М. П., Юзефович А. Е. Розвиток харчової промисловості: акценти державної політики. *Економіка АПК*. 2014. № 7. С. 46–51.
168. Скібіцька Л. І. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз. *Наука й економіка*. 2008. № 4. С. 354–361.
169. Сохнич А. Я., Іртищева І. О. Інновації в період економічних трансформацій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2012. Вип. 1. С. 14–18.
170. Статистична інформація. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 23.10.2024)
171. Ступіна Ю. В. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування. Харків : Українська інженерно-педагогічна академія, 2017. 323 с.
172. Сусіденко В. Т., Сусідченко О. В. Концепція системи фінансової безпеки торговельного підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. Вип. 13. С. 190–193.
173. Сусідченко О. В. Фінансова безпека підприємства: теорія, методи, практика : монографія. Київ : ЦУЛ, 2015. 128 с.
174. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Житомир : ЖДТУ, 2010. № 2(52). С. 287–291.
175. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Київ : КНЕУ, 2003. 554 с.

176. Терещенко Ю. В. COVID-19: Вплив на харчову промисловість та агробізнес. *KPMG*. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/media/press-releases/2020/04/vplyv-na-kharchovu-promyslovist.html> (дата звернення 23.10.2023)

177. Тимощук М. Р. Планування соціально-економічного розвитку підприємств : монографія. Київ : УБС НБУ, 2007. 449 с.

178. Тофтул М. Г. Сучасний словник з етики. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 416 с.

179. Транченко Л. В. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Київ : Київський університет, 2005. Вип. 7. С. 188–195.

180. Управління фінансово-економічною безпекою / О. А. Кириченко, С. М. Лаптев, П. Я. Пригунов, О. І. Захаров та ін. ; за ред. чл.-кор. АПК України, проф. В.С. Сідака. Київ : Дорадо-Друк, 2010. 412 с.

181. Ус Ю. В. Використання сучасних методів управління змінами на підприємствах машинобудування. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 15. С. 118–121.

182. Фаріон Н. О. Сучасний стан легкої промисловості України: проблеми та шляхи їх вирішення. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4423> (дата звернення 23.10.2023).

183. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Київ : Либідь, 2004. 448 с.

184. Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. Київ : Інститут філософії Імені Григорія Сковороди НАН України : Абрис, 2002. 742 с.

185. Фінансова безпека машинобудівного підприємства: методичні засади формування та забезпечення / Мандзіновська Х. О., Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Мельников О. В. ; за заг. ред. А. М. Штангрета. Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. 256 с.

186. Франчук В. І. Основи економічної безпеки : навч. посіб. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2008. 203 с.

187. Франчук В. І. Теоретико-методологічні та управлінські засади розвитку безпекового середовища. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2023. Вип. 2. С. 63–73. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/764/752>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-8>.
188. Франчук В. І., Гобела В. В. Моделювання безпекового середовища підприємства крізь призму інвестиційної безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9 (09). С. 85–89. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/276/263>. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.9-14>.
189. Хаммер М. Реінженірінг корпорації: маніфест революції у бізнесі. Маріуполь : Зірка, 1997. 203 с.
190. Харрінгтон Дж. Удосконалюючи управління змінами / пер. з англ. В. Н. Загребельний. Київ : Калька, 2008. 192 с.
191. Хринюк О. С., Корчовна М. Р. Система забезпечення економічної безпеки підприємства: основні елементи. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. С. 15–25.
192. Циганов В. П. Політична безпека і безпечна політика : складові, ознаки, стан, тенденції. Київ : Ніка центр, 2006. 112 с.
193. Цмоць О. І. Адаптивне управління підприємством на основі слабких сигналів. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 11. С. 462–468.
194. Цуканова В. Я. Управління змінами підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 24–28.
195. Чала О. В. Сутність стратегії управління підприємством в контексті економіки знань. *Вісник МСУ*. 2013. № 1–2. С. 38–47.
196. Шевченко І. Б. Управління змінами. Київ : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.

197. Шемаєва Л. Г. Економічна безпека у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища : автореф. дис. ... д-ра екон. Наук : 21. 04. 02. Київ, 2010. 39 с.
198. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект : монографія. Київ : НАУ, 2007. 436 с.
199. Штангрет А. М. Окремі аспекти використання проактивного антикризового управління на поліграфічних підприємствах. *Наукові записки (Укр. акад. журнаристства)*. 2007. № 1 (11). С. 98–103.
200. Штангрет І. А. Розвиток системи економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації економіки : дис. ... доктора філософії : 073. Львів, 2024. 248 с.
201. Штангрет А. М., Силкін О. С. Безпекові аспекти управління персоналом підприємства в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9(37). С. 227–237.
202. Штангрет А. М., Шира Т. Б., Чорненька О. Б. Цифрова трансформація підприємства: об'єктивна необхідність в поточних умовах з позиції забезпечення економічної безпеки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 1(42). С. 97–103.
203. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку : дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та екон. циклу ; пер. з англ. : В. Старк. Київ : Києво-Могилянська академія, 2011. 242 с.
204. Щербина В. М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств і установ. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 10 (64). С. 220–225.
205. Anderson D. Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders. San Francisco : Pfeiffer, 2001. 272 p.
206. Ansoff H. I. Managing strategic surprise by scanning the environment for weak signals of change. *California Management Review*. 2001. 43(3). P. 57–73.

207. Arystoteles. Metafizyka / Arystoteles / Przełożył, wstępem, komentarzem i skorowidzem opatrzył Kazimierz Leśniak. Warszawa : Państw. wydaw. nauk., 1983. 451 s.

208. Baruch Y. Once Upon a Time There Was an Organization: Organizational Stories as Antitheses to Fairy Tales. *Journal of Management Inquiry*. 2009. 18 (1). P. 15–25.

209. Beach R., Muhlemann A. P., Price D. H. R., Paterson A., Sharp J. A. Theory and methodology: a review of manufacturing flexibility. *European Journal of Operational Research*. 2000. 122 (1). P. 41–57.

210. Bertalanffy L. General system theory. Foundations, development, applications, N. Y., 1968.

211. Blikhar V., Kopytko M., Patsula O., Synenkyi V., Bulachek V. Management and Legal Aspects of Economic Security of Enterprises in the Process of Innovation. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. № 6 (41). P. 360–368. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3633>. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251445>

212. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. Kogan Page. 2011. 520 p.

213. Cameron E. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. Kogan Page. 2011.

214. Daft R. L. Organization Theory and Design *South-Western College Pub*. 2001. 741 p.

215. Drucker P. F. Tasks of management in the XXI century: textbook. allowance: Williams, 2000. 272 p.

216. Foot M. What is «financial stability» and How do we get it? The Roy Bridge Memorial Lecture. *Financial Services Authority*. 2013. Vol. 4. P. 52–92.

217. Franchuk V., Pryhunov P., Melnyk S., Hobela V., Shuprudko N. Security environment: theoretical and methodological principles. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 3. Is. 50. P. 247–255. URL:

<https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4089/3856>.

<https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4089>.

218. Gerwin D. Manufacturing Flexibility: a strategic perspective. *Management Science*. 1993. 39 (4). C. 395–410.

219. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organization Growth. *Harvard Business Review*. 1972. July–August. P. 37–48.

220. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H., Hobela V. Security-Oriented Model Of Business Risk Assessment. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 4. Is. 45. P. 202–210. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3838/3626>
DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3838>.

221. Illiash I. Modern methodical approaches to design the HR-management system of enterprises. *The Genesis of Genius : scientific and educational periodical journal*. Geneva, Switzerland, December 2015. № 5. Volume 1. P. 147.

222. Ishizaka A., Labib A. Review of the main developments in the analytic hierarchy process. *Expert Systems with Applications*. 38(11). 2011. P. 14336–14345.

223. Jørgensen F. Overview of function modelling – IDEF0. *Information Management in Computer Integrated Manufacturing*, 1995, p. 340–354.

224. Kahneman D. A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 2003. 58. P. 697–720.

225. Kopytko M., Fleychuk M., Vereskliia M., Petryshyn N., Kalynovskyy A. Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2021. Vol. 22. P. 299–309. URL: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/BTP/article/view/13431/10714>.
DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13431>.

226. Kotter J. P. Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. 2007. January.

227. Kudray L. M. Global trends in managing change. *Industrial Management*. 1997. № 3. May-June. P. 14–22.

228. Lewin K. Field theory in social science : selected theoretical papers. Edited by Dorwin Cartwright. New York : Harper & Row, 1951. 346 p.
229. Li Q., & Chen Y. L. IDEF0 Function Modeling. In: Modeling and Analysis of Enterprise and Information Systems. 2009. P. 98–122.
230. Marchenko, O., Guk, O., Borutska, Y., Pacheva, N., Zaichenko, V. Ensuring sustainable development of the enterprise during the transition to industry 5.0. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2023. Vol. 18. No. 4. P. 1149–1154.
231. Mayer, R. IDEF0 Function Modeling. Texas A&M University, Dept. of Industrial Engineering, 1981. 682 p.
232. Mayo E. Recovery and industrial fatigue. *The Journal of Personnel Research*. № 3. 1924. P. 273–281.
233. Meskon M., Albert M., Khedouri F. Fundamentals of Management, 1992. 702 p.
234. Miller D. A. Friesen P. Longitudinal Study of Corporate Life Cycles. *Management Science*. 1984. Vol. 30. № 10. P. 1161–1183.
235. Nikolić Z., Savić D., Nikolić M., & Nikolić, M. Designing Technological Procedure of Cylinder Assembly Mounting Using IDEF Standard. *Applied Mechanics and Materials*. 2015. 806. P. 48–55.
236. Padoa-Schioppa T. Central Banks and Financial Stability: Exploring a Land in Between. *ECB Central Banking Conference*. 2012. Frankfurt am Main. P. 19.
237. Passenheim O. Change Management. Ventus Publishing ApS. 2010. 50 p.
238. Petty W. Economic and statistical work. Sotsekgiz, 1940. 211 p.
239. Reiss M. Change Management. BoD – Books on Demand, 2012. 356 p.
240. Saaty T. L. The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation. New York : McGraw-Hill. 1980.
241. Saaty T. L. The Analytic Network Process. Examples. Part 2.3. *System research and information technologies*. 2003. № 4. P. 7–23.

242. Saaty T. L. How to make and justify a decision: the analytic hierarchy process. Part 1. Examples and Applications. *Systems Research and Information Technology*. 2002. № 1. P. 95–108.

243. Shtangret A., Sylkin. O., Technical And Technological Support for Personnel Management: Digital Transformation of Enterprise Competitiveness Through Artificial Intelligence. *International Journal of Religion*. № 5(11). 2024. P. 260–270.

244. Todoshchuk A., Motorniuk U., Skliaruk T., Oliinyk I., Kornieieva T. Modelling information systems for personnel management: Navigating economic security in the transition to Industry 5.0. *Ingénierie des Systèmes d'Information*. 2023. Vol. 28. № 3. P. 595–601.

245. Vaidya O. S., Kumar S. Analytic hierarchy process: An overview of applications. *European Journal of Operational Research*, 169(1), 2006, pp. 1–29.

246. Wolfers A. Diskort and Collaboration, Essays on International Politics. Baltimore : Johns Hopkins Universiry Press, 1962. P. 150.

247. Yılmaz D. & Kılıçoğlu G. Resistance to change and ways of reducing resistance in educat ional organizations. *European Journal of Research on Educati on*. 2013. № 1(1) . P. 14–21.

248. Zhou K. L. & Guo R. S. Fault Diagnosis for Level Control System Based on IDEF. *Applied Mechanics and Materials*. 2012. P. 1394–1397.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Основні наукові погляди щодо сутності поняття «безпека»

Автор	Визначення
1	2
Уолферс А.	«...в об'єктивному плані передбачає відсутність загроз набутих цінностям, а у суб'єктивному – відсутність страху, що вказаним цінностям буде нанесено шкоду, що вони будуть піддані руйнації» [246, с. 150]
Камінський А.	«...стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства й держави від внутрішніх і зовнішніх загроз» [69, с. 30]
Олейніков Є., Омелянович О.	«...не тільки стан, але і як захищеність від небезпеки найважливіших тенденцій розвитку інтересів суспільства та його основоутворюючих елементів від впливу внутрішніх та зовнішніх факторів» [133, с. 10]
Баланда А.	«...стан та міра захищеності суб'єкта від загроз, шкоди, збитків чи зла» [11, с. 26]
Марова С.	«...стан, при якому сума впливів на систему зовнішніх та внутрішніх енергетичних та інформаційних потоків не перевищує допустимого значення, яке може призвести до руйнації самої системи безпека» [112, с. 13]
Шкарлет С.	«...стан об'єкта в системі його зв'язків з точки зору здатності до виживання і розвитку в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз, а також дії непередбачуваних і важко прогнозованих факторів» [198, с. 98]
Головченко О.	«...стан, що характеризує стабільність та баланс суперечностей у розвитку і функціонування людини або соціальної системи із зовнішнім середовищем, які можуть призвести людину або соціальну систему до знищення або зміни системоутворюючих властивостей» [34, с. 44]
Круш П.	«...якісна характеристика об'єкта (системи), його здатність до існування і розвитку» [127, с. 85]
Заплатинський В.	«...такі умови, в яких перебуває складна система, коли дія зовнішніх факторів і внутрішніх чинників не призводить до процесів, що вважаються негативними по відношенню до даної складної системи у відповідності до наявних, на даному етапі, потреб, знань та уявлень» [60, с. 43]
Горбулін В.	«...своєрідна характеристика і необхідна передумова життєдіяльності, прогресивного розвитку й нормального функціонування об'єктів реального світу» [35, с. 91]
Щербина В.	«...комплексне поняття, котре включає відповідні системи інформаційно-аналітичного моніторингу, попереджувальних, профілактичних, поточних і прогнозованих заходів щодо впливу на можливі загрози і має на меті нейтралізацію можливих негативних наслідків» [204, с. 43]

1	2
Ситник П., Олуйко В., Вавринчук М.	«...категорія, що має на меті захист та просування життєвих інтересів людини, суспільства, держави» [166, с. 25]
Коженювські Л.	«...стан психічний чи правовий, в якому особа має відчуття впевненості, опори в іншій особі чи у відрегульованій юридично системі; протилежність загрози» [80, с. 147]
Ляшенко О.	«...властивість об'єкта, що дає змогу йому не допускати ситуацій, небезпечних для людей і навколишнього середовища», що підтверджує статус безпеки як загальнонаукової категорії» [108, с. 25]
Циганов В.	«...діяльність людей, суспільства, держави, світового співтовариства народів щодо виявлення, запобігання, послаблення, відвернення загрози, здатної загубити їх, позбавити матеріальних і духовних цінностей, завдати невідшкодованих збитків, заблокувати шляхи для прогресивного розвитку» [192, с. 32]

Основні наукові погляди щодо сутності поняття «ФБП»

Автор	Визначення
1	2
Реверчук Н.	«...захищеність діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності» [160, с. 10]
Спіфанов, А.	«...здатність суб'єкта підприємства здійснювати свою господарську, зокрема й фінансову діяльність, ефективно і стабільно шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних, інструментальних та контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання фінансових ресурсів, забезпечити належний їх рівень та нівелювати вплив ризиків» [56, с. 28]
Нікіфоров П., Кучерівська С.	«...захист від можливих фінансових втрат і попередження банкрутства підприємства, досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів» [129, с. 86]
Кириченко О., Лаптев С., Пригунов П., Захаров О.	«...стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, виражений у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості і рентабельності бізнесу, якості управління, використання основних і оборотних засобів підприємства, структури його капіталу, норми дивідендних виплат по цінних паперах підприємства, а також курсової вартості його цінних паперів як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського стану підприємства і перспектив його технологічного і фінансового розвитку» [180, с. 148]
Барановський О.	«...ступінь захищеності фінансових інтересів на усіх рівнях фінансових відносин» [12, с. 14]
Єрмошенко М., Горячова К., Ащусев А.	«...важлива складова частина економічної безпеки, що базується на незалежності, ефективності і конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, яка відображається через систему критеріїв і показників його фінансового стану, що характеризують збалансованість фінансів, достатню ліквідність активів і наявність необхідних» [57, с. 47]
Амосов О.	«...стан найбільш ефективного використання ресурсів підприємства, що виражається у високих значеннях фінансових показників прибутковості й рентабельності бізнесу, структури його капіталу, норми дивідендних виплат за цінними паперами, а також курсової вартості його цінних паперів як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського стану підприємства і перспектив його розвитку» [1, с. 9]
Ареф'єва О., Кузенко Т.	«...діяльність з управління ризиками та захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз з метою забезпечення стабільного розвитку підприємства та зростання його власного капіталу в поточній і стратегічній перспективах» [6, с. 21]

1	2
І. Нартова, Я. Кіріченко	«...фінансовий стан, який характеризується, по-перше, збалансованістю та якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, котрі використовуються підприємством; по-друге, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз; по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію власних фінансових інтересів, місії та завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; по-четверте – забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи. Інакше кажучи, фінансова безпека – багатогранне комплексне поняття, що забезпечує дотримання заданого режиму роботи підприємства серед численних ризиків господарювання» [96, с. 21]
Воробйова О.	«...узагальнююча характеристика стану фінансів відповідного суб'єкта господарювання на встановлену дату, яка свідчить про фінансові можливості та спроможність виконувати зобов'язання й ефективно функціонувати в умовах нестабільності, невизначеності та різних фінансових і господарських ризиків» [27, с. 6]
Сусіденко О.	«...цілеспрямований багаторівневий процес, який включає сукупність методів, ресурсів, важелів по забезпеченню захищеності фінансових інтересів суб'єкта господарювання від деструктивного впливу зовнішніх і внутрішніх фінансових загроз і формуванню рівноваги підприємства в поточній і стратегічній перспективах за умов конкурентного середовища» [172, с. 87]
Матвійчук Л.	«...процес досягнення певного стану підприємства, який характеризується стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, збалансованістю фінансових інструментів та методів управління ними й забезпеченістю достатнім обсягом фінансових ресурсів, що дозволить підприємству ефективно функціонувати в сучасному та майбутніх періодах» [113, с. 134]
Лаврова Ю.	«...система, що забезпечує стабільність важливих фінансових пропорцій розвитку підприємства, які формують захищеність його фінансових інтересів у балансі з фінансовими інтересами його економічних агентів» [105, с. 275]
Кудрицька Ж.	«...збалансований стан його елементів та підсистем як окремої економічної системи, що можуть бути виражені кількісними чи якісними показниками та характеризується стійкістю до негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища та здатністю забезпечити її ефективне функціонування, стабільність розвитку та економічного зростання в довгостроковому періоді» [99, с. 93]
Лиса О.	«...стан фінансів підприємства, який дає змогу протистояти ідентифікованим і потенційним загрозам шляхом ефективного управління формуванням і використанням капіталу, а також ризиками в процесі своєї діяльності» [106, с. 60]
Силкін О.	«...фінансовий стан підприємства, який дає змогу забезпечити належний рівень фінансової стійкості, необхідний для підтримки високої захищеності фінансових інтересів, з метою комфортного функціонування в умовах негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз» [165, с. 60]

1	2
Х. Мандзіновська, А. Штангрет, Я. Котляревський, О. Мельников	«...фінансово-економічний стан підприємства, за якого забезпечується фінансова стійкість, платоспроможність, ліквідність підприємства в довгостроковій перспективі, достатня фінансова незалежність, здатність фінансової системи забезпечувати реалізацію власних фінансових інтересів та протистояти загрозам зовнішнього та внутрішнього середовища, через збалансованість використання фінансових методів і інструментів» [110, с. 18]
Мельник С.	«...стан фінансової системи, за якого зберігається фінансова рівновага та здійснюється протидія загрозам, внаслідок чого забезпечується її стійкість, стабільність та надійність, що сприяє досягненню визначених цілей та стратегії розвитку» [117, с. 35]

Основні наукові погляди щодо сутності поняття «управління змінами»

Автор	Визначення
1	2
Бакова І.	«...стиль управління, що спрямований на стимулювання організацій та приватних осіб до ефективної боротьби зі змінами, що відбуваються в їх роботі» [10, с. 10]
Скібіцька Л., Скібіцький О.	«...структурний підхід щодо переведення індивідів, команд та організацій з поточного стану в бажаний майбутній стан. Метою цього організаційного процесу є розширення прав і можливостей співробітників приймати і підтримувати зміни в їх поточному бізнес-оточенні» [168, с. 355]
Ковальов В., Яковлєва Ю.	«...інтегрований процес контролю та відстеження змін у проектах і оцінки зміни конфігурацій протягом їхнього життєвого циклу» [78, с. 84]
Кемерон Е., Грін М.	«...процес, що містить послідовні функції планування, організації, мотивації та контролю змін, об'єднаних процесами комунікації та прийняття рішення» [213, с. 74]
Курдай Л., Кляйнер Б.	«...процес вирівнювання підприємства з його місцем на ринку та підвищення його ефективності щодо конкурентів» [227, с. 20]
Коттер Дж.	«...метод управління, що має на меті стимулювання організацій і приватних осіб до ефективного протистояння змінам, що відбуваються в їх діяльності» [226, с. 30]
Андерсен Д, Андерсен Л.	«...передбачає розробку принципів, методів, рекомендацій забезпечення здійснення процесу змін шляхом залучення персоналу для кращого розуміння ними їх намірів» [205, с. 188]
Рейс М.	«...сукупність всіх дій, пов'язаних з довгостроковими змінами, сутність якого полягає у створенні контексту або ситуації, сприятливої для всіх процесів змін» [239, с. 200]
Пассенхейм О.	«...взаємодія процесів «знизу-вгору» та «згори-вниз», де в процесі взаємодії аналізу та проектування згори вниз реалізується стратегія розвитку та аналіз процесів, а знизу вгору ідуть комунікації та розробка процесів» [237, с. 7]
Гринько Т.	«...управління переходом організації як системи з одного стану до іншого» [38, с. 250]
Кужда О.	«...процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, що включає ініціювання змін: визначення необхідності змін, їхнє планування, організування (створення команди змін, забезпечення підтримки змін), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершальне впровадження» [100, с. 67]
Цуканова В., Кієнко Л.	«...систематичне управління новою моделлю інтеграції бізнесу в організації і здатність до адаптації цієї зміни в організації таким чином, щоб перетворення підвищувало організаційні відносини з усіма її складовими» [194, с. 67]

1	2
Тарасюк Г.	«...процес, який передбачає підготовку змін, розроблення системи мотивації змін та формування відповідного мотиваційного середовища, планування та реалізації змін, підтримку змін» [174, с. 289]
Порудєєва Т., Єдина Ю., Міхневич В.	«...процес постійного коригування напряму діяльності організації, модифікації поведінки її працівників в умовах змін» [150, с. 274]

ДОДАТОК Б

Анкета експертного оцінювання

«Визначення індикаторів для оцінювання управління змінами на підприємствах машинобудування»

Шановний респонденте!

Ми звертаємось до Вас як до фахівця у галузі машинобудування з проханням взяти участь у спеціалізованому опитуванні. Ваша участь відіграє ключову роль у формуванні ефективних підходів до оцінювання управління змінами на підприємствах машинобудівної галузі. Метою опитування є визначення ключових індикаторів, які допоможуть у вимірюванні успішності та ефективності впроваджених змін. Ця ініціатива сприятиме підвищенню стійкості підприємств до викликів сучасного динамічного середовища, а отримані результати опитування використовуватимуться для подальшого розвитку наукових та практичних рішень у вашій галузі. Ваші відповіді, які будуть оброблені з гарантією конфіденційності, стануть важливим внеском у спільні зусилля з покращення управління змінами.

Будь ласка, зверніть увагу на кожне запитання та варіанти відповідей у анкеті. Ваша відповідь може бути відмічена у відповідному полі або ж Ви можете надати деталізовану відповідь там, де це передбачено. Ваш досвід та професіоналізм є незамінними у цьому процесі.

Прізвище і ім'я респондента _____

Назва підприємства, діяльність якого стосується діяльності респондента _____

Назва посади, яку обіймає респондент на підприємстві _____

1. Подайте довільний перелік найбільш вагомих на вашу думку індикаторів, що впливають на систему управління змінами й забезпечення фінансової безпеки підприємств машинобудування сьогодні:

№	Впишіть запропонований індикатор	При бажанні й можливості, будь-ласка обґрунтуйте його вибір	Вкажіть вагомість й важливість індикатор (від 0 до 1)	Встановіть граничні значення для індикатора (від 0 до 1)			
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

Таблиця Б.1

Результати оцінювання управління змінами на ПАТ «Львівський локомотиворемонтний завод»

№	Індикатори	2020 (із врахуванням вагомості)	2021 (із врахуванням вагомості)	2022 (із врахуванням вагомості)	2023 (із врахуванням вагомості)
1	Організаційно-інформаційне забезпечення	0,16	0,17	0,15	0,16
2	Організація віддаленого робочого місця	0,19	0,21	0,19	0,2
3	Взаємодія із зовнішніми суб'єктами фінансової безпеки	0,25	0,26	0,24	0,26
4	Спроможність отримувати, перевіряти й аналізувати інформацію	0,18	0,2	0,19	0,2
5	Оцінювання потенціалу до змін	0,14	0,15	0,14	0,15
6	Кількість персоналу залученого до участі у змінах	0,22	0,25	0,23	0,24
7	Рівень опору змінам	0,17	0,19	0,2	0,22
8	Морально-психологічний клімат	0,13	0,13	0,12	0,12
9	Техніки й технології в управлінні	0,17	0,18	0,18	0,19
10	Цифрові технології в системі контролю й моніторингу	0,17	0,18	0,2	0,21
11	Техніки мотивування	0,24	0,26	0,23	0,24
12	Технології використання безпекового потенціалу	0,28	0,29	0,29	0,32
13	Система прийняття й реалізації управлінських рішень	0,15	0,16	0,15	0,15
14	Чіткість та повнота постановки завдання	0,23	0,24	0,21	0,23
15	Науково-практична обґрунтованість рішень	0,2	0,24	0,21	0,23
16	Відповідність поточній ситуації	0,18	0,17	0,16	0,17
17	Інтегральний показник	0,62	0,66	0,62	0,65

Таблиця Б.2

Результати оцінювання управління змінами на ПАТ «Запорізький електровозоремонтний завод»

№	Індикатори	2020 (із врахуванням вагомості)	2021 (із врахуванням вагомості)	2022 (із врахуванням вагомості)	2023 (із врахуванням вагомості)
1	Організаційно-інформаційне забезпечення	0,13	0,14	0,13	0,13
2	Організація віддаленого робочого місця	0,16	0,15	0,17	0,19
3	Взаємодія із зовнішніми суб'єктами фінансової безпеки	0,2	0,21	0,18	0,17
4	Спроможність отримувати, перевіряти й аналізувати інформацію	0,16	0,18	0,17	0,18
5	Оцінювання потенціалу до змін	0,15	0,13	0,1	0,11
6	Кількість персоналу залученого до участі у змінах	0,2	0,24	0,19	0,21
7	Рівень опору змінам	0,25	0,18	0,2	0,15
8	Морально-психологічний клімат	0,13	0,11	0,05	0,07
9	Техніки й технології в управлінні	0,16	0,18	0,16	0,17
10	Цифрові технології в системі контролю й моніторингу	0,2	0,21	0,22	0,23
11	Техніки мотивування	0,2	0,23	0,18	0,19
12	Технології використання безпекового потенціалу	0,24	0,27	0,24	0,23
13	Система прийняття й реалізації управлінських рішень	0,15	0,17	0,14	0,15
14	Чіткість та повнота постановки завдання	0,26	0,28	0,22	0,26
15	Науково-практична обґрунтованість рішень	0,16	0,19	0,16	0,15
16	Відповідність поточній ситуації	0,17	0,21	0,17	0,15
17	Інтегральний показник	0,59	0,61	0,53	0,54

Таблиця Б.3

Результати оцінювання управління змінами на ПАТ «Івано-франківський локомотиворемонтний завод»

№	Індикатори	2020 (із врахуванням вагомості)	2021 (із врахуванням вагомості)	2022 (із врахуванням вагомості)	2023 (із врахуванням вагомості)
1	Організаційно-інформаційне забезпечення	0,09	0,10	0,11	0,12
2	Організація віддаленого робочого місця	0,15	0,16	0,17	0,20
3	Взаємодія із зовнішніми суб'єктами фінансової безпеки	0,13	0,14	0,16	0,14
4	Спроможність отримувати, перевіряти й аналізувати інформацію	0,09	0,10	0,11	0,13
5	Оцінювання потенціалу до змін	0,07	0,09	0,09	0,10
6	Кількість персоналу залученого до участі у змінах	0,09	0,12	0,16	0,19
7	Рівень опору змінам	0,12	0,14	0,22	0,24
8	Морально-психологічний клімат	0,06	0,09	0,03	0,03
9	Техніки й технології в управлінні	0,05	0,07	0,08	0,10
10	Цифрові технології в системі контролю й моніторингу	0,08	0,10	0,11	0,16
11	Техніки мотивування	0,06	0,08	0,06	0,09
12	Технології використання безпекового потенціалу	0,07	0,08	0,13	0,15
13	Система прийняття й реалізації управлінських рішень	0,06	0,07	0,07	0,08
14	Чіткість та повнота постановки завдання	0,12	0,13	0,14	0,16
15	Науково-практична обґрунтованість рішень	0,08	0,08	0,05	0,07
16	Відповідність поточній ситуації	0,05	0,06	0,08	0,09
17	Інтегральний показник	0,27	0,33	0,34	0,41

Таблиця Б.4

Результати оцінювання управління змінами на ТОВ «Полтавський тепловозремонтний завод»

№	Індикатори	2020 (із врахуванням вагомості)	2021 (із врахуванням вагомості)	2022 (із врахуванням вагомості)	2023 (із врахуванням вагомості)
1	Організаційно-інформаційне забезпечення	0,07	0,08	0,09	0,1
2	Організація віддаленого робочого місця	0,10	0,12	0,13	0,14
3	Взаємодія із зовнішніми суб'єктами фінансової безпеки	0,09	0,10	0,12	0,14
4	Спроможність отримувати, перевіряти й аналізувати інформацію	0,08	0,09	0,11	0,13
5	Оцінювання потенціалу до змін	0,05	0,07	0,08	0,09
6	Кількість персоналу залученого до участі у змінах	0,08	0,10	0,13	0,18
7	Рівень опору змінам	0,07	0,11	0,16	0,20
8	Морально-психологічний клімат	0,05	0,07	0,03	0,03
9	Техніки й технології в управлінні	0,07	0,08	0,08	0,11
10	Цифрові технології в системі контролю й моніторингу	0,08	0,09	0,11	0,12
11	Техніки мотивування	0,06	0,08	0,08	0,11
12	Технології використання безпекового потенціалу	0,12	0,14	0,15	0,19
13	Система прийняття й реалізації управлінських рішень	0,06	0,08	0,09	0,11
14	Чіткість та повнота постановки завдання	0,10	0,13	0,16	0,18
15	Науково-практична обґрунтованість рішень	0,06	0,05	0,07	0,08
16	Відповідність поточній ситуації	0,09	0,12	0,15	0,15
17	Інтегральний показник	0,25	0,31	0,37	0,41

Таблиця Б.5

Результати оцінювання управління змінами на ТОВ «Попаснянський вагоноремонтний завод»

№	Індикатори	2020 (із врахуванням вагомості)	2021 (із врахуванням вагомості)	2022 (із врахуванням вагомості)	2023 (із врахуванням вагомості)
1	Організаційно-інформаційне забезпечення	0,21	0,2	0,17	0,18
2	Організація віддаленого робочого місця	0,28	0,28	0,25	0,25
3	Взаємодія із зовнішніми суб'єктами фінансової безпеки	0,3	0,27	0,23	0,25
4	Спроможність отримувати, перевіряти й аналізувати інформацію	0,25	0,25	0,19	0,21
5	Оцінювання потенціалу до змін	0,21	0,2	0,17	0,2
6	Кількість персоналу залученого до участі у змінах	0,34	0,31	0,28	0,32
7	Рівень опору змінам	0,34	0,32	0,28	0,32
8	Морально-психологічний клімат	0,16	0,15	0,14	0,15
9	Техніки й технології в управлінні	0,19	0,19	0,16	0,16
10	Цифрові технології в системі контролю й моніторингу	0,23	0,22	0,19	0,2
11	Техніки мотивування	0,22	0,23	0,18	0,18
12	Технології використання безпекового потенціалу	0,31	0,32	0,25	0,28
13	Система прийняття й реалізації управлінських рішень	0,17	0,19	0,17	0,15
14	Чіткість та повнота постановки завдання	0,28	0,34	0,34	0,3
15	Науково-практична обґрунтованість рішень	0,2	0,22	0,2	0,18
16	Відповідність поточній ситуації	0,2	0,2	0,15	0,15
17	Інтегральний показник	0,76	0,77	0,67	0,69

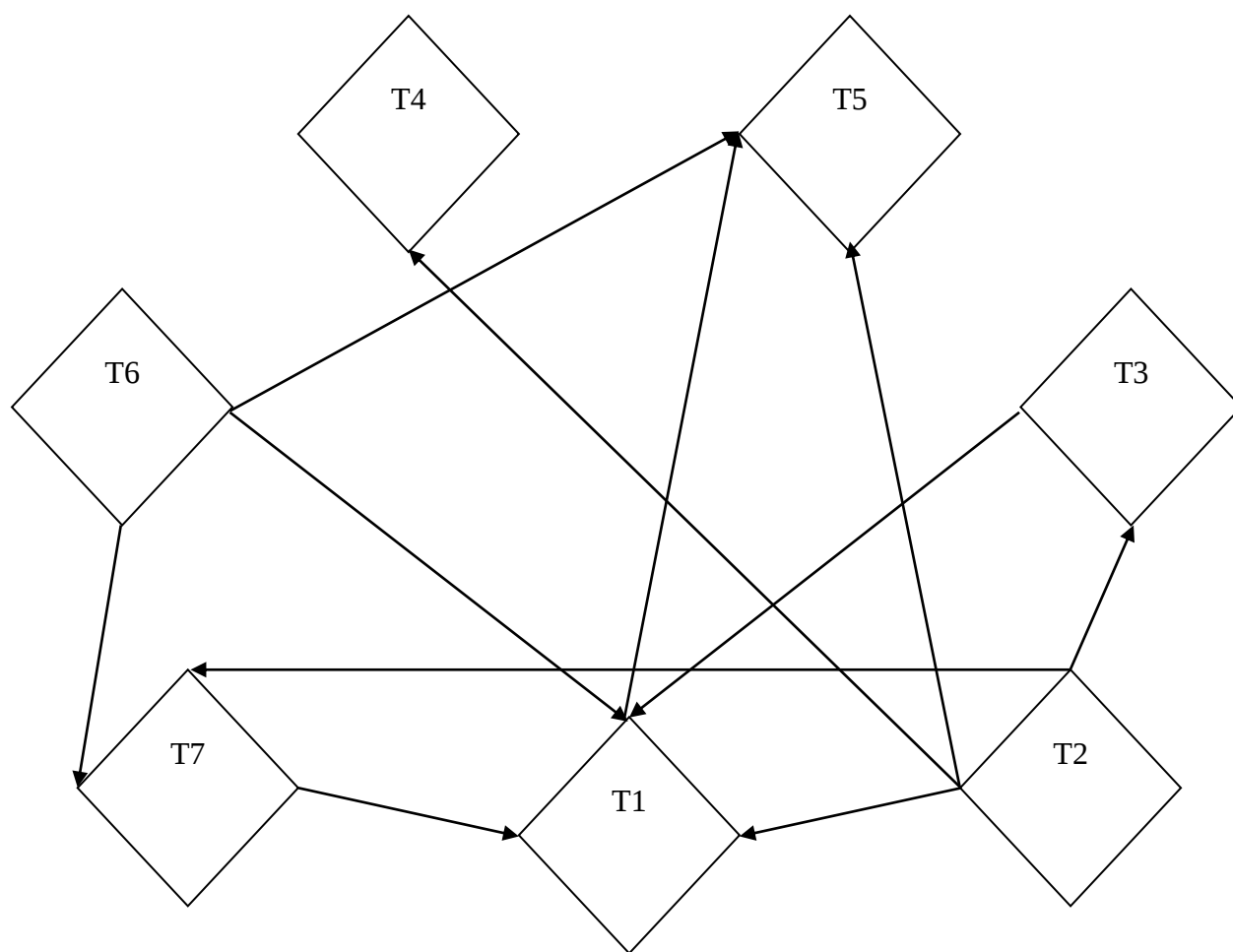


Рис. Б.1. Граф зв'язків між внутрішніми факторами, *сформовано автором*

Таблиця Б.6

Розрахункова таблиця визначення рівня впливу серед внутрішніх факторів, сформовано автором

i	S	P	$S_i \cap P_i$
T1	[1] [5]	[1] [2] [3] [6]	1
T2	[1] [2] [3] [4] [5]	[2]	2
T3	[1] [3]	[2] [3]	3
T4	[4]	[2] [4]	4
T5	[5]	[1] [2] [5] [6]	5
T6	[1] [5] [6] [7]	[6]	6
T7	[1] [7]	[2] [6] [7]	7
<i>Вилучається фактор (T2) й (T6)</i>			
T1	[1] [5]	[1] [3] [7]	1
T3	[1] [3]	[3]	3
T4	[4]	[4]	4
T5	[5]	[1] [5]	5
T7	[1] [7]	[7]	7
<i>Вилучається фактор (T3), (T4) й (T7)</i>			
T1	[1] [5]	[1]	1
T5	[5]	[1] [5]	5

ДОДАТОК В

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор
Львівського державного
університету внутрішніх справ
доктор юридичних наук, професор



Ольга БАЛИНСЬКА

2024

АКТ

30.09. 2024

м. Львів

№ 49

Впровадження результатів дисертації
КОЦЯ Данила Вікторовича на тему:
«Управління змінами в системі
фінансової безпеки підприємства»
в освітній процес ЛьвДУВС

Уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження позитивного досвіду роботи у складі:

- начальника відділу забезпечення якості освіти та методичної роботи кандидата юридичних наук, доцента Руслана СТРОЦЬКОГО;
- начальника відділу організації наукової роботи кандидата юридичних наук майора поліції Людмили ПАВЛИК;
- директора Інституту управління, психології та безпеки доктора філософських наук, професора В'ячеслава БЛІХАРА;
- завідувача кафедри фінансів та обліку Інституту управління, психології та безпеки доктора економічних наук, професора Степана МЕЛЬНИКА;
- директора загальної бібліотеки Ірини КРАВЕЦЬ.

Комісія відповідно до Положення про порядок впровадження результатів наукових робіт в освітній процес, наукову, практичну, законотворчу діяльність та їх облікування у ЛьвДУВС, затвердженого наказом ЛьвДУВС від 16.08.2023 року № 270, розглянула й узагальнила основні положення і результати дисертації Данила КОЦЯ «Управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства», поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузей знань: 05 «Соціальні та поведінкові науки», 07 «Управління та адміністрування» за спеціальностями: 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент», а також проаналізувала публікації, які відображають результати дослідження.

Проаналізовано основні результати дослідження КОЦЯ Д. В., зокрема наукові праці, в яких опубліковані теоретичні положення дисертації:

1. Коць Д. В. Фінансова безпека підприємства: теоретичні аспекти забезпечення. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/770/778>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.60>.
2. Коць Д. В. Характеристика сутності фінансової безпеки підприємства в умовах змін. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 155–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-27>.
3. Мельник С. І., Коць Д. В. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2483/2402>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29>.
4. Мельник С. І., Коць Д. В. Інформаційне підґрунтя забезпечення фінансової безпеки промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 4 (93). С. 76–81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-4-11>.
5. Дуфенюк О. М., Коць Д. В. Ключові аспекти процесу оцінювання управління змінами: вплив на фінансову безпеку підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. Вип. 3 (31). С. 413–420. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-413-420](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-413-420).
6. Мельник С. І., Коць Д. В. Інформаційне підґрунтя удосконалення методичних засад забезпечення фінансової безпеки промислових підприємств. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні*: матер. VIII всеукр. наук.-прак. конф. (м. Львів, 24–26 листопада 2022 р.). Львів: УАД, 2022. С. 67–70.
7. Коць Д. В. Теоретичні засади управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи*: матер. міжвузівської наук.-прак. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених. (м. Львів, 23 березня 2023 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2023. С. 66–68.
8. Коць Д. В. Теоретичні засади управління змінами на підприємстві. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення*: матер. X всеукр. наук.-прак. конф. (м. Львів, 25–27 травня 2023 р.). Львів: УАД, 2023. С. 134–135.
9. Коць Д. В. Система фінансової безпеки підприємства: теоретичний базис формування. *Global society in formation of new security system and world order*: матер. II міжнар. наук.-прак. інтер. конф. (м. Дніпро, 27–28 липня 2023 р.). Дніпро: FOR Marenichenko V. V., 2023. С. 216–218.
10. Мельник С. І., Коць Д. В. Інформаційні аспекти в забезпеченні фінансової безпеки промислових підприємств. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні*: матер. IX Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Львів, 23–25 листопада 2023 р.). Львів: УАД, 2023. С. 108–110.
11. Коць Д. В. Проблеми оцінювання системи управління змінами в контексті забезпечення фінансової безпеки сучасного підприємства. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку*: матер. XLII

міжнар. наук.-прак. інтер. конф. (м. Мілан, Італія, 7 березня 2024 р.). Мілан: ВАДНД, 2024. С. 217–218.

12. Коць Д. В. Природа змін й управління ними: виклики перед системою забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення*: матер. XI всеукр. наук.-прак. конф. (м. Львів, 22–24 травня 2024 р.). Львів: УАД, 2024. С. 78–80.

На основі проведеного аналізу комісія зробила висновок, що праці КОЦЯ Д. В. 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 «Основи безпекознавства», «Фінансова безпека» та «Бюджетно-податкова безпека», під час підготовки навчально-методичних і дидактичних матеріалів, а також рекомендувати їх до вивчення під час самостійної роботи здобувачів вищої освіти.

Члени комісії:



Руслан СТРОЦЬКИЙ

Людмила ПАВЛИК

В'ячеслав БЛІХАР

Степан МЕЛЬНИК

Ірина КРАВЕЦЬ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор

Львівського державного

університету внутрішніх справ

доктор юридичних наук, професор



Ольга БАЛИНСЬКА

2024

АКТ

30.09. 2024

м. Львів

№ 17

**Впровадження результатів дисертації
КОЦЯ Данила Вікторовича на тему:
«Управління змінами в системі
фінансової безпеки підприємства»
у наукову діяльність ЛьвДУВС**

Уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження позитивного досвіду роботи у складі:

- начальника відділу організації наукової роботи кандидата юридичних наук майора поліції Людмили ПАВЛИК;
- завідувача відділення організації освітньо-наукової підготовки (докторантура та аспірантура (ад'юнктура)) кандидата юридичних наук підполковника поліції Тетяни КОХАНЮК;
- директора Інституту управління, психології та безпеки доктора філософських наук, професора В'ячеслава БЛІХАРА;
- завідувача кафедри фінансів та обліку Інституту управління, психології та безпеки доктора економічних наук, професора Степана МЕЛЬНИКА;
- завідувача кафедри соціально-поведінкових, гуманітарних наук та економічної безпеки Інституту управління, психології та безпеки, керівника теми науково-дослідної роботи з державною реєстрацією «Економічна безпека соціально-економічних систем: проблеми теорії та практики» (номер державної реєстрації 0121U112498, 2021–2024 р.) доктора економічних наук, професора Марти КОПИТКО;
- директора загальної бібліотеки Ірини КРАВЕЦЬ.

Комісія відповідно до Положення про порядок впровадження результатів наукових робіт в освітній процес, наукову, практичну, законотворчу діяльність та їх облікування у ЛьвДУВС, затвердженого наказом ЛьвДУВС від 16.08.2023 року № 270, розглянула й узагальнила основні положення і результати дисертації

Данила КОЦЯ «Управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства» а також проаналізувала основні публікації, які відображають результати дослідження.

На основі проведеного аналізу комісія зробила висновок, що дисертація Данила КОЦЯ «Управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства» містить науково обґрунтовані теоретичні положення і практичні рекомендації, що дає підстави запровадити їх для використання у науковій діяльності Львівського державного університету внутрішніх справ, зокрема:

1) проведення подальших наукових досліджень з проблем: створення теоретичного базису управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства; формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства; інтегрального оцінювання управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства; обґрунтування науково-практичного підходу до визначення й оцінювання впливу основних факторів на управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства розроблення технології тактичного й стратегічного планування змін в системі фінансової безпеки підприємства; моделювання процесу управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства.

2) підготовки наукового звіту за темою науково-дослідної роботи : державною реєстрацією «Економічна безпека соціально-економічних систем проблеми теорії та практики» (номер державної реєстрації 0121U112498, 2021-2024 р.);

3) виконання наукових робіт, цитування результатів наукової роботи підготовки наукових доповідей та фахових статей, які презентують вже отримані результати або присвячені подальшій розробці теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства.

Члени комісії:

	Людмила ПАВЛИК
	Тетяна КОХАНЮК
	В'ячеслав БЛІХАР
	Степан МЕЛЬНИК
	Марта КОПИТКО
	Ірина КРАВЕЦЬ

Україна Приватне Підприємство «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ-ЛЬВІВ» 79035, м. Львів, вул. Зелена 147(бази ВАТ «КОМЕРЦІЯ») тел./факс (032) 240-40-58, 240-40-34	 Текстиль Контакт Львів	Ukraine Private Company «TEXTILE-CONTACT-LVIV» 7 79035, Lviv, Zelena Str. 147, the territory of OJSC «Komertsiya» tel./fax (032) 240-40-58, 240-40-34
---	---	---

Р/р UA023808050000000026003272684 в АТ «Райффайзен Банк АВАЛЬ», МФО 380805, код ЄДРПОУ 31215068,
Податковий № 312150613066, № свідоцтва 100151065

ДОВІДКА № 29/2024

щодо використання результатів дисертаційної роботи

Коця Данила Вікторовича

«Управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства»

Даним підтверджується, що результати дисертаційного дослідження Коця Данила Вікторовича щодо управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства є актуальними і такими, що заслуговують особливої уваги та практичного застосування. Розроблена автором цілісна модель оцінювання управління змінами в системі забезпечення фінансової безпеки промислового підприємства відзначається чітким виділенням структурних елементів, етапів реалізації та цільовим спрямуванням. Останнє сформовано виходячи із суттєвості впливу таких факторів як воєнні дії, цифровізація економіки, посилення міграційних процесів тощо, а відтак визначає характер зрушень, що вимагає відповідних змін в системі фінансової безпеки кожного підприємства.

В умовах ПП «Текстиль-Контакт-Львів» здійснено практичне застосування цілісної моделі оцінювання управління змінами в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства. Отримані результати дозволили покращити інформаційний супровід розроблення й реалізації управлінських рішень, зокрема під час посилення економічної нестабільності через COVID-19 та військову агресію країни-агресора.

Реалізація наукових напрацювань Коця Данила Вікторовича дозволяє отримати соціально-економічний ефект.

25.11.2024р



Наталія Марковська

ДОВІДКА № 43
щодо використання результатів дисертаційної роботи
КОЦЯ Данила Вікторовича
«Управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства»

Дана довідка засвідчує, що результати дисертаційного дослідження КОЦЯ Данила Вікторовича щодо управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства є актуальними і такими, що були практично застосовані в діяльності промислових підприємств. Сформований автором підхід, що передбачає визначення основних факторів, які впливають на управління змінами, та подальше моделювання шляхом застосування методу функціонального моделювання IDEF0 конкретизують сферу підвищеної активності суб'єктів безпеки задля виконання поставлених завдань на суттєво якіснішому рівні. Розроблена модель характеристики ієрархічності впливу основних факторів на управління змінами в системі фінансової безпеки практично застосована в діяльності ТОВ «Хінкель-Когут».

Реалізація наукових напрацювань КОЦЯ Данила Вікторовича дозволяє отримати необхідний, в умовах високого рівня невизначеності середовища функціонування для більшості українських підприємств, соціально-економічний ефект.

27.11.2024



МІСЬКО Віктор

ДОДАТОК Г

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Коць Д. В. Фінансова безпека підприємства: теоретичні аспекти забезпечення. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/770/778>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.60>
2. Коць Д. В. Характеристика сутності фінансової безпеки підприємства в умовах змін. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. 155–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-27>
3. Мельник С. І., Коць Д. В. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL : <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2483>
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29>. *Особистий внесок: розроблено ромб-схему та матрицю основних типів змін у структурі діяльності підприємства. Мельник С. І.: виділено ключові характеристики поняття «зміна».*
4. Мельник С. І., Коць Д. В. Інформаційне підґрунтя забезпечення фінансової безпеки промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. 4(93) С. 76–81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-4-11>. *Особистий внесок: сформовано аналітичне підґрунтя покращення управління змінами в умовах промислових підприємств. Мельник С. І.: окреслено фактори, які суттєво вплинули на фінансову безпеку промислових підприємств.*
5. Дуфенюк О. М., Коць Д. В. Ключові аспекти процесу оцінювання управління змінами: вплив на фінансову безпеку підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3(31). С. 413–420. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-413-420](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-413-420). *Особистий внесок: визначено та охарактеризовано етапи оцінювання системи управління змінами*

в умовах промислових підприємств. Дуфенюк О. М.: окреслено практичні аспекти використання результатів оцінювання системи управління змінами.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Мельник С. І., Коць Д. В. Інформаційне підґрунтя удосконалення методичних засад забезпечення фінансової безпеки промислових підприємств. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матер. VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 24–26 листопада 2022 р.). Львів : Українська академія друкарства, 2022. С. 67–70. *Особистий внесок: узагальнено аналітичні дані щодо діяльності промислових підприємств у 2010–2021 рр., що дозволило обґрунтувати пріоритетність подальших розробок у сфері забезпечення фінансової безпеки підприємства. Мельник С. І.: визначено фактори, що вагомо впливають на рівень фінансової безпеки промислових підприємств.*

7. Коць Д. В. Теоретичні засади управління змінами в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи* : матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (23 березня 2023 р., м. Львів). Львів : ЛьвДУВС, 2023. С. 66–68.

8. Коць Д. В. Теоретичні засади управління змінами на підприємстві. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції (25–27 травня 2023 р., м. Львів). Львів : Укр. акад. друкарства, 2023. С. 134–135.

9. Коць Д. В. Система фінансової безпеки підприємства: теоретичних базис формування. *Global Society in Formation of New Security System and World Order* : матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (27–28 липня 2023 р., м. Дніпро). Дніпро : FOP Marenichenko V.V., 2023. С. 216–218.

10. Мельник С. І., Коць Д. В. Інформаційні аспекти в забезпеченні фінансової безпеки промислових підприємств. *Формування стратегії*

соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні : матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 23–25 листопад 2023 р.). Львів : Укр. акад. друкарства, 2023. С. 108–110. Особистий внесок: простежено тенденції в зміні основних показників діяльності підприємств харчової, легкої та машинобудівної промисловості, що стало підставою для конкретизації переліку основних факторів, які впливають на рівень їх фінансової безпеки. Мельник С. І.: конкретизовано ієрархічний зв'язок у впливі ключових факторів на економічну безпеку держави та фінансову безпеку промислових підприємств.

11. Коць Д. В. Проблеми оцінювання системи управління змінами в контексті забезпечення фінансової безпеки сучасного підприємства. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку* : матеріали XLII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мілан (Італія), ВАДНД, 7 березня 2024 р.). Київ : Видавнича група «Наукові перспективи», 2024. С. 217–218.

12. Коць Д. Природа змін й управління ними: виклики перед системою забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 22–24 травня 2024 р.). Львів : Укр. акад. друкарства, 2024. С. 78–80.

13. Коць Д. В. Характеристика особливостей впливу фактору воєнного стану на управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку* : матеріали XLVIII Міжнародної науково-практичної конференції (7 вересня 2024 року, м. Констанца (Румунія)). Київ : Вид-во «Наукові перспективи», 2024. С. 248–249.

ДОДАТОК Д

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 24–26 листопада 2022 р., очна форма участі).

2. Міжвузівська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи» (м. Львів, 23 березня 2023 р., очна форма участі).

3. X Всеукраїнська науково-практична конференція «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення» (м. Львів, 25–27 травня 2023 р., очна форма участі).

4. II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Global Society in Formation of New Security System and World Order» (м. Дніпро, 27–28 липня 2023 р., заочна форма участі).

5. IX Всеукраїнська науково-практична конференція «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 23–25 листопада 2023 р., очна форма участі).

6. XLII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку» (м. Мілан (Італія), 7 березня 2024 р., заочна форма участі).

7. X Всеукраїнська науково-практична конференція «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення» (м. Львів, 22–24 травня 2024 р., очна форма участі).

8. XLVIII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку» (м. Констанца (Румунія), 7 вересня 2024 р., заочна форма участі).