Львівський державний університет внутрішніх справ
Міністерство внутрішніх справ України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

РАВЛІНКО ЗОРЯНА ПЕТРІВНА

УДК: 658.14:65.012.8

ДИСЕРТАЦІЯ

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

21.04.02 – економічна безпека
суб'єктів господарської діяльності

Подається на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

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

_____ З. П. Равлінко
(підпис)

Науковий консультант
Мельник Степан Іванович,
доктор економічних наук, професор

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Равлінко З. П. Теоретико-методологічні засади безпекової діяльності торговельних підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності». – Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2025.

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

У першому розділі «Теоретико-прикладні засади безпекової діяльності підприємств» розвинуто понятійно-термінологічний апарат безпекової діяльності шляхом уточнення змісту та встановлення взаємозв'язку між такими базовими поняттями як «безпека», «економічна безпека держави», «національні інтереси», «стійкість економічної системи», «економічна безпека підприємства», «діяльність». Сформований категоріальний силогізм та критичний огляд існуючий точок зору дали можливість запропонувати трактування безпековій діяльності підприємства як активності суб'єктів безпеки, зокрема і шляхом взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки, в досягненні й підтриманні економічної безпеки підприємства на необхідному для розвитку й реалізації економічних інтересів рівні завдяки недопущенню виникнення, протидії/адаптації й ліквідації дестабілізуючих факторів та сприянню повному використанню ринкових можливостей.

Уточнення змістової суті таких базових для системного й синергетичного підходів як «гомеостаз», «біфуркація», «хаос», «флуктуація», «атрактор», «ризик» й «загроза» дало змогу сформувати методологічний базис безпекової діяльності, який визначає цільову спрямованість активності суб'єктів безпеки. Обґрунтовано, що пріоритетним повинно бути підтримання динамічної

рівноваги через гомеостаз і впорядкування хаосу, відстеження й прогнозування флуктуацій внаслідок суттєвості впливу дестабілізуючих факторів (ризиків й загроз), встановлення моменту наближення до точки біфуркації, розроблення бажаних атракторів та уникнення тих, що можуть призвести до руйнування системи, створення сприятливих умов реалізації економічних інтересів підприємства.

Доведено необхідність розуміння в сучасних умовах управління безпековою діяльністю як цілеспрямованого та організованого керуючого впливу (на основі застосування методів, засобів, технологій та наявних ресурсів) суб'єктів безпеки на внутрішні та зовнішні об'єкти з метою консолідації зусиль у досягненні цілей в сфері безпекової діяльності. Визначено, що технологія управління безпековою діяльністю підприємства являється формалізованими знаннями стосовно вхідних потоків, поетапності впорядкованого виконання процесів в межах керуючого впливу на об'єкти безпеки та цільових орієнтирів у межах виконання завдань безпекової діяльності. Сформовано науково-практичні засади управління безпековою діяльністю підприємства, у відповідності з якими, за результатами визначення рівня флуктуацій основних показників діяльності підприємства («прийнятний», «помірний», «критичний»), передбачено застосування однієї із технологій, тобто «антисипативної», «адаптивної» або «антикризової».

У другому розділі «Методологічне підґрунтя безпекової діяльності торговельних підприємств» охарактеризовано специфічні моменти діяльності підприємств оптової та роздрібної торгівлі, які сьогодні безпосередньо впливають на процедуру здійснення безпекової діяльності і в найбільшій мірі, завдяки поширенню цифрових технологій, пов'язані із ліквідацією географічних обмежень на співпрацю з виробниками товарів та задоволення потреб споживачів. Визначено та охарактеризовано зміст ключових детермінантів реалізації безпекової діяльності в умовах торговельних підприємств у такій сукупності: зміни в національній економіці, купівельна спроможність споживачів, конкурентне середовище, електронна торгівля та

людський капітал. Обґрунтовано, що кожна із зазначених детермінантів являє собою вихідну позицію для трансформації безпекової діяльності підприємства з метою підтримання актуальності параметрів у відповідності до тенденцій у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах.

Уточнено параметри здійснення в умовах торговельних підприємств оцифрування, цифровізації та цифрової трансформації як таких процесів, що потребують уваги суб'єктів безпеки на предмет завчасного формування відповідних безпечних умов реалізації. Порівняння основних параметрів торговельно-технологічного функціонування підприємств традиційної та електронної торгівлі поглибили розуміння нових реалій здійснення безпекової діяльності. Розроблено модель часової трансформації умов функціонування та засад здійснення безпекової діяльності торговельними підприємствами, яка характеризує зміст оперативних, тактичних і стратегічних безпекових заходів в ході переходу від моделі традиційної торгівлі до електронної з відмінною інтенсивністю.

Обґрунтовано авторську позицію щодо системи управління безпековою діяльністю торговельного підприємства як організаційного комплексу, який утворює необхідний та постійно оновлюваний, враховуючи зміну у внутрішньому середовищі та зовнішню безпекову ситуацію, базис здійснення керуючого впливу, завдяки координації із зовнішніми суб'єктами безпеки стосовно об'єктів безпеки й суб'єктів зовнішнього середовища, задля виконання поставлених завдань у межах безпекової діяльності. В межах сформованих методологічних засад створення й розвитку системи управління безпековою діяльністю торговельних підприємств конкретизовано склад та зміст мети, принципів, функцій, методів, технології, механізму управління, забезпечення (кадрове, інформаційно-аналітичне, структурно-функціональне, технічне).

В третьому розділі «Аналітико-діагностичні основи безпекової діяльності торговельних підприємств» відображено результати проведеного тенденційного аналізу, у відповідності з якими у період 2010-2023 рр. в

діяльності підприємств оптової та роздрібної торгівлі чітко відстежувалися: тенденції до посилення спеціалізації та концентрації, намагання адаптуватися до обмежувальних заходів через COVID-19 та вимушене передислокування через військові дії, посилення загроз внаслідок значної кількості фізичних осіб-підприємців, що провадять торговельну діяльність в межах «тіньової економіки»; посилення розриву між купівельною спроможністю мешканців сільської місцевості та міст; скорочення чисельності потенційних покупців як результат поглиблення міграційних процесів.

На підставі уточнення змістового наповнення понять «інформація» та «невизначеність» сформовано науково-практичний підхід до створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств, особливістю якого є врахування типових й спеціалізованих бізнес-процесів торговельного підприємства. Визначено вказану систему як таку, котра, на основі узгодженості у взаємодії інформаційної та аналітичної складових, регламентована методичним, нормативно-правовим та кадровим забезпеченням, уможливлює задоволення інформаційних запитів суб'єктів безпеки щодо цілісного бачення змін у внутрішніх процесах та середовищі функціонування підприємства задля реалізації заходів в ході безпекової діяльності. Уточнено зміст обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності як системи, яка, на основі поєднання підсистем обліку, аудиту та аналізу, уможливлює створення інформаційного підґрунтя для активності суб'єктів безпеки стосовно змін, що документально фіксуються стосовно внутрішніх процесів та у взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.

Запропоновано теоретико-практичний підхід визначення важливості покращення інструментів обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств, особливістю якого є застосування методу багатокритеріального вибору альтернатив на основі нечіткого відношення переваги. Моделювання здійснено стосовно основних видів інструментів обліково-аналітичного забезпечення (облік, аудит та аналіз), враховуючи

специфіку безпекової діяльності торговельного підприємства та поточну безпекову ситуацію.

В четвертому розділі «Теоретико-методичні положення управління безпековою діяльністю торговельних підприємств» розроблено технологію оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства, яка передбачає визначення одиничних та групових показників для характеристики дієвості механізмів безпекової діяльності, якості системи управління безпековою діяльністю та ефективності активності суб'єктів безпеки з наступним розрахунком інтегрального показника.

Розроблено організаційно-економічний механізм управління безпековою діяльністю торговельних підприємств, який являє собою поєднання на постійній основі комплексу актуальних на певний момент методів, способів, форм та інструментів задля здійснення впливу на організаційну і економічну складові системи управління, відповідно до тенденцій зміни внутрішніх і зовнішніх факторів з метою досягнення поставлених цілей. Дієвість такого механізму забезпечено уточненням тактичних і стратегічних орієнтирів та двох базових елементів, тобто організаційного та економічного. Відмінність авторської позиції полягає у врахуванні специфіки функціонування торговельних підприємств.

Застосовано метод BOCR для оцінювання забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств. Розроблені відповідні науково-методичні засади враховують важливість ресурсної основи для здійснення й досягнення високої результативності безпекових заходів. Врахування особливостей торговельних підприємств за масштабами їх діяльності та домінування параметрів традиційної або електронної торгівлі дало змогу охарактеризувати кадрове, інформаційно-аналітичне, структурно-функціональне та технічне забезпечення за встановленими критеріями (Benefits, Opportunities, Costs, Risks) щодо пріоритетності для суб'єктів безпеки і проблемності у задоволенні таких потреб та на основі цього сформувати аналітичну основу для осучаснення засад провадження безпекової діяльності.

У п’ятому розділі «Методологічне забезпечення інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств» доведено, що інтелектуалізацію безпекової діяльності необхідно розглядати в якості адекватної реакції на динамічну зміну безпекової ситуації, що відбувається під тиском цифровізації усіх соціально-економічних процесів та зниження результативності використання раніше набутого досвіду. Сформовано теоретико-методологічне підґрунтя інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства, яке визначає зміст й етапність реалізації комплексу заходів, які уможливлюють посиленню інтелектуальної активності учасників безпекового процесу із виконанням ними на якісно вищому рівні завдань стосовно підтримання економічної безпеки підприємства.

Розроблено соціально-економічний механізм мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств, який орієнтований на ліквідацію протиріч в економічних й соціальних інтересах та стимулювання до самомотивації й мотивації до обміну знаннями, що загалом створює сприятливі умови для осучаснення необхідних знань провадження безпекової діяльності на підставі врахування фактичних потреб й відповідних мотивів усіх учасників безпекового процесу.

Сформовано методологічний підхід до оцінювання ефективності механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торгівельного підприємства, основою якого стала методології формування комплексних оцінок, що дозволило сформувати оперативне надходження інформації за каналом зворотного зв’язку. Узагальнення оцінок експертів за групами методів стимулювання, з подальшим оцінюванням ефекту від застосування агрегованих методів та розрахунком інтегрального показника в цілому як характеризують ефективність застосованих методів і, відповідно, усього механізму мотивування, так й послуговують підставою для внесення коректив у взаємодію із усіма учасниками безпекового процесу задля досягнення тактичних й стратегічних цілей безпекової діяльності за рахунок систематичного осучаснення знань та їх широкого практичного застосування.

Ключові слова: безпекова діяльність, торговельне підприємство, безпека, загроза, ризик, електронна торгівля, цифрова економіка, управління, інтелектуалізація, технологія оцінювання, соціально-економічний механізм.

ANNOTATION

Ravlinko Z. P. Theoretical and methodological principles of security activities of trade enterprises. – Qualified scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for the degree of doctor of economic sciences in specialty 21.04.02 – Economic Security of Business Entities. – Lviv State University of Internal Affairs of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The introduction substantiates the relevance of the dissertation, formulates the goal, task, subject, object and methods of research, sets out the scientific novelty and practical significance of the results obtained, gives the personal contribution of the researcher, data on the approval of research results and publications.

In the first chapter "Theoretical and applied principles of security activity of enterprises" the conceptual and terminological apparatus of security activity was developed by clarifying the content and establishing the relationship between such basic concepts as "security", "economic security of the state", "national interests", "sustainability of economic systems", "economic security of the enterprise", "activity". The formed categorical syllogism and a critical review of the existing points of view made it possible to offer an interpretation of the security activity of the enterprise as an activity of security subjects, in particular through interaction with external security subjects, in achieving and maintaining the economic security of the enterprise at the level necessary for the development and realization of economic interests due to the prevention of occurrence, counteraction/adaptation and elimination of destabilizing factors and promotion of full use of market opportunities.

Clarification of the essence of such basic for systemic and synergistic approaches as "homeostasis", "bifurcation", "chaos", "fluctuation", "attractor", "risk" and "threat" made it possible to form the methodological basis of security activities,

which determines the target orientation activities of security entities. It is substantiated that the priority should be the maintenance of dynamic balance through homeostasis and the ordering of chaos, tracking and forecasting fluctuations due to the significance of the influence of destabilizing factors (risks and threats), establishing the moment of approaching the bifurcation point, developing the desired attractors and avoiding those that can lead to the destruction of the system, creating favorable conditions for the realization of the economic interests of the enterprise.

The need to understand in modern conditions the management of security activities as a purposeful and organized managerial influence (based on the application of methods, means, technologies and available resources) of security subjects on internal and external objects with the aim of consolidating efforts to achieve goals in the field of security activities has been proven . It was determined that the technology of managing the security activities of the enterprise is formalized knowledge about the incoming flows, the phasing of the orderly execution of processes within the limits of the management influence on the security objects and target orientations within the limits of the performance of the tasks of security activities. The scientific and practical principles of managing the security activities of the enterprise have been formed, in accordance with which, based on the results of determining the level of fluctuations of the main indicators of the enterprise's activity ("acceptable", "moderate", "critical"), the application of one of the technologies, i.e. "anticipatory", " adaptive" or "anti-crisis".

In the second chapter "Methodological basis of the security activity of trade enterprises" the specific aspects of the activity of wholesale and retail trade enterprises, which today directly affect the procedure for the implementation of security activities and to the greatest extent, are characterized thanks to the spread of digital technologies, associated with the elimination of geographical restrictions on cooperation with manufacturers of goods and meeting the needs of consumers.

The content of the key determinants of the implementation of security activities in the conditions of trade enterprises is determined and characterized in the following aggregate: changes in the national economy, purchasing power of consumers,

competitive environment, e-commerce and human capital. It is substantiated that each of the specified determinants represents a starting point for the transformation of the enterprise's security activities in order to maintain the relevance of the parameters in accordance with the trends in the external environment and internal processes.

The parameters of digitization, digitization and digital transformation in the conditions of trade enterprises have been clarified as such processes that require the attention of security subjects for the early formation of appropriate safe implementation conditions. Comparison of the main parameters of trade and technological functioning of enterprises of traditional and electronic trade deepened the understanding of the new realities of the implementation of security activities. A model of the temporal transformation of the operating conditions and principles of security activities by trade enterprises has been developed, which characterizes the content of operational, tactical and strategic security measures during the transition from a traditional trade model to an electronic one with excellent intensity.

The author's position regarding the security activity management system of a trading enterprise as an organizational complex that forms a necessary and constantly updated system, taking into account the change in the internal environment and the external security situation, is substantiated. the basis for exercising managerial influence, thanks to coordination with external security subjects in relation to security objects and subjects of the external environment, in order to fulfill the assigned tasks within the scope of security activities. The composition and content of the goal, principles, functions, methods, technology, management mechanism, support (personnel, information-analytical, structural-functional, technical) are specified within the established methodological principles of the creation and development of the security activity management system of trade enterprises.

The third section "Analytical and diagnostic bases of security activity of trade enterprises" reflects the results of the conducted trend analysis, according to which in the period 2010-2023 in the activities of wholesale and retail trade enterprises, the following were clearly monitored: trends towards increased specialization and concentration, efforts to adapt to restrictive measures due to COVID-19 and forced

redeployment due to military operations, increased threats due to a significant number of individual entrepreneurs, that conduct trade activities within the "shadow economy"; increasing the gap between the purchasing power of rural and urban residents; reduction in the number of potential buyers as a result of deepening migration processes.

Based on clarification of the content of the concepts "information" and "uncertainty", a scientific and practical approach to the creation of a system of information and analytical support for the security of trading enterprises was formed, the feature of which is the consideration of typical and specialized business processes of a trading enterprise. The specified system is defined as one that, based on the consistency in the interaction of informational and analytical components, regulated by methodical, regulatory and personnel support, makes it possible to satisfy information requests of security subjects regarding a holistic vision of changes in the internal processes and environment of the enterprise in order to implement measures in the course of security activities. The content of the accounting and analytical provision of security activities as a system, which, based on the combination of accounting, audit and analysis subsystems, enables the creation of an information basis for the activity of security entities in relation to changes that are documented in relation to internal processes and in interaction with external entities environment

A theoretical-practical approach to determining the importance of improving accounting and analytical tools for ensuring the security of trade enterprises is proposed, the feature of which is the application of the method of multi-criteria selection of alternatives based on a fuzzy preference ratio. Modeling was carried out in relation to the main types of accounting and analytical support tools (accounting, audit and analysis), taking into account the specifics of the security activities of the trading company and the current security situation.

In the fourth chapter "Theoretical and methodological provisions of the management of the security activities of trade enterprises" a technology for evaluating the effectiveness of the security activities of a trade enterprise has been developed, which provides for the determination of individual and group indicators to

characterize the effectiveness of the mechanisms of security activities, the quality of the security activity management system and the effectiveness of the activity of security subjects, followed by the calculation of the integral indicator.

An organizational and economic mechanism for managing the security activities of trade enterprises has been developed, which is a combination on a permanent basis of a complex of methods, methods, forms and tools relevant at a certain moment in order to influence the organizational and economic components of the management system, in accordance with the trends of changes in internal and external factors with in order to achieve the set goals. The effectiveness of such a mechanism is ensured by specifying tactical and strategic guidelines and two basic elements, that is, organizational and economic. The difference of the author's position lies in taking into account the specifics of the functioning of trade enterprises.

The BOCR method was applied to assess the provision of security activities of trade enterprises. The developed relevant scientific and methodological principles take into account the importance of the resource base for the implementation and achievement of high performance of security measures. Taking into account the peculiarities of trading enterprises according to the scale of their activities and the dominance of parameters of traditional or electronic trade made it possible to characterize personnel, information and analytical, , structural-functional and technical support according to the established criteria (Benefits, Opportunities, Costs, Risks) regarding the priority for security subjects and the difficulty in meeting such needs and, based on this, to form an analytical basis for modernizing the principles of security activities.

In the fifth chapter "Methodological support for the intellectualization of the security activity of trade enterprises" it is proved that the intellectualization of the security activity must be considered as an adequate response to the dynamic change of the security situation that occurs under pressure digitization of all socio-economic processes and reduction in the effectiveness of the use of previously acquired experience. The theoretical-methodological basis for the intellectualization of the security activity of a trading enterprise has been formed, which determines the

content and phasing of the implementation of a set of measures that make it possible to strengthen the intellectual activity of the participants in the security process with their performance at a qualitatively higher level of tasks related to maintaining the economic security of the enterprise.

A socio-economic mechanism for motivating the intellectualization of the security activities of trade enterprises has been developed, which is aimed at eliminating contradictions in economic and social interests and encouraging self-motivation and motivation to exchange knowledge, which in general creates favorable conditions for updating the necessary knowledge of conducting safety activities based on taking into account the actual needs and relevant motives of all participants in the safety process.

A methodological approach to evaluating the effectiveness of the mechanism for motivating the intellectualization of the security activity of a commercial enterprise was formed, the basis of which was the methodology of forming complex assessments, which made it possible to form the operative receipt of information through the feedback channel. Generalization of experts' assessments by groups of stimulation methods, with further evaluation of the effect of the application of aggregated methods and calculation of the integral indicator as a whole, which characterize the effectiveness of the applied methods and, accordingly, the entire mechanism of motivation, and serve as a basis for making corrections in the interaction with all participants of the security process in order to achieve the tactical and strategic goals of security activities due to the systematic modernization of knowledge and its wide practical application.

Key words: security activity, trade enterprise, security, threat, risk, e-commerce, digital economy, management, intellectualization, evaluation technology, socio-economic mechanism.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

Монографія

1. Равлінко З. П. Безпекова діяльність торговельних підприємств: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Львів : «Растр-7», 2024. 344 с.

Статті у наукових періодичних виданнях, проіндексованих у базах даних Scopus та/або Web of Science Core Collection

2. Melnyk S., Chabaniuk O., Ravlinko Z., Petrukha N., Bodnariuk O. Formation of a security environment for personnel management of socio-economic systems before and during the war: legal aspect. *Cuestiones Políticas*. 2023. Vol. 41. No 78. P. 493–503. URL: https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/40619. DOI: https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.34.

Особистий внесок здобувачки: визначено та охарактеризовано засади формування безпечного середовища для інтелектуальної активності працівників.

3. Ravlinko Z., Shliakhetko V., Motorniuk U., Petrukha N., Pawera R. Formation, development and use of human capital: aspects of personnel security in a military conflict. *International Journal of Services, Economics and Management*. 2023. Vol. 14, No 4. P. 452–466. DOI: 10.1504/IJSEM.2023.134125.

Особистий внесок здобувачки: окреслено новітні загрози, які виникли через воєнні дії і вагомо впливають на економічну безпеку підприємства, зокрема процес формування й використання його в умовах людського капіталу.

4. Melnyk S., Ravlinko Z., Petrukha N., Mokhonko G., Ohirko O. Project Management for Ensuring Sustainable Development of the Socio-Economic System: a Case of Integral Assessment. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21. No 1. P. 2287–2296. URL: https://refpress.org/ref-vol21-a245/

Особистий внесок здобувачки: обґрунтовано необхідність реалізації програми інтелектуалізації задля забезпечення кадрової безпеки підприємства на більш якісному рівні.

5. Melnyk S., Ravlinko Z., Bilous S., Berest I., Kokhan V. Security of human capital: negative factors, health care, problems of investment and loss in modern conditions of digitization. *Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12. Is 72. P. 236–245. URL: https://amazoniainvestiga.info/check/72/21-236-245.pdf. DOI: https://doi.org/10.34069/AI/2023.72.12.21.

Особистий внесок здобувачки: встановлено перелік загроз і проведено моделювання їх впливу на людський капітал, стосовно особи та підприємства.

6. Melnyk S., Ravlinko Z., Shuprudko N., Pushak H., Havrylyshyn O. Security aspects of digital transformation and intellectualization of business. *Amazonia Investiga*. 2024. Vol. 13. Is. 74. P. 201–213. URL: https:// amazoniainvestiga. info/check/74/17-201-213.pdf. DOI: https://doi.org/10.34069/AI/2024.74.02.17.

Особистий внесок здобувачки: застосовано метод IDEF0 для обґрунтування засад формування безпечних умов для цифрової трансформації й інтелектуалізації підприємства.

Статті в іноземних виданнях

7. Ravlinko Z. Organizational and legal aspects of ensuring intellectual and personnel security of trade enterprises. 2021. Issue 1 (5). P. 137–147. URL: https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/article/view/168. DOI: https://doi.org/10.36690/2674-5216-2021-1-137.

8. Ravlinko Z., Petrukha N., Terebukh M., Berest I., Baran I. Formation of digital competencies of personnel in the context of security aspects of the digital economy. *International journal of computer science and network security*. 2022. Vol. 22. No 11. P. 628–634. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202211/20221189.pdf. DOI: https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.11.89.

Особистий внесок здобувачки: розглянуто цифровізацію в ракурсі нових викликів для найманих працівників і підприємства, реагування на які потребує реалізації програми інтелектуалізації.

Статті у наукових фахових виданнях України

9. Равлінко З. П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/736/744. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.26.

10. Равлінко З. П. Інтелектуально-кадрова безпека торговельного підприємства: теоретичні засади забезпечення. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2022. № 2. С. 168–172. URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/86/82. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.2-28.

11. Равлінко З. П. Історико-еволюційна трансформація поняття «економічна безпека підприємства». *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 1 (38). С. 57–61. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-38-2023. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.38-9.

12. Равлінко З. П. Методичні засади безпекової діяльності підприємств у відповідності до системного підходу. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 79. С. 119–123. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.79-17.

13. Равлінко З. П. Теоретичні аспекти управління безпековою діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2023. Вип. 80. С. 105–109. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.80-17.

14. Равлінко З. П. Інформаційна платформа об’єктивних детермінантів реалізації безпекової діяльності в умовах торговельних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 2 (91). С. 69–74. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-9.

15. Равлінко З. П. Трансформація умов функціонування та засад здійснення безпекової діяльності торговельних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 3 (92). С. 75–80. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-3-10.

16. Равлінко З. П. Система управління безпековою діяльністю торговельного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 3 (40). С. 75–80. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-12.

17. Мельник С. І., Равлінко З. П. Формування інформаційної основи безпекової діяльності торговельних підприємств. *Причорноморські економічні студії.* 2023. Вип. 83. С. 79–84. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.83-14.

Особистий внесок здобувачки: розглянуто параметри однієї із багатьох точок зовнішнього інформаційного поля, яка передбачає ретельне відстеження змін у кількості учасників ринку задля встановлення тенденцій та на цій основі коригування стратегії розвитку підприємства.

18. Мельник С. І., Равлінко З. П., Дуфенюк О. М. Засади створення зовнішнього інформаційного поля безпекової діяльності торговельних підприємств. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2866 DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-42.

Особистий внесок здобувачки: обґрунтовано необхідність унесення змін у процес формування зовнішнього інформаційного поля, зокрема задля завчасного виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз.

19. Мельник С. І., Равлінко З. П., Дуфенюк О. М. Інформаційне забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств: теоретичні основи. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. Вип. 1 (10). С. 84–87. URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/305/291. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.10-15.

Особистий внесок здобувачки: обґрунтовано засади приведення наповнення інформаційного середовища функціонування підприємства до потреб суб'єктів безпеки через установлення фільтрів і відокремлення інформаційного шуму.

20. Мельник С. І., Равлінко З. П., Дуфенюк О. М. Підґрунтя покращення інформаційного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. Вип. 1 (94). С. 82–87. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_94_2024_ukr/14.pdf. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-1-12.

Особистий внесок здобувачки: з'ясовано умови задоволення інформаційних потреб суб'єктів безпеки, зокрема через зміни засад наповнення інформаційного середовища підприємства.

21. Равлінко З. П. Оцінювання результативності безпекової діяльності: технологія та практичне застосування в умовах торговельних підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 2 (11). С. 35–40. URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/333/320. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.11-5.

22. Равлінко З. П. Технологія оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 2 (75). С. 119–123. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2024/75_2024/22.pdf. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-20.

23. Равлінко З. П. Структуризація організаційно-економічного механізму управління безпековою діяльністю торговельного підприємства. *Успіхи і досягнення.* 2024. Вип. 6 (6). С. 560–570. URL: http://perspectives.pp.ua/ index.php/sas/issue/archive. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-560-570.

24. Равлінко З. П. Засади створення організаційно-економічного механізму управління безпековою діяльністю торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4330/4256. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-116.

25. Равлінко З. П. Інтелектуалізація безпекової діяльності торговельних підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. Вип. 3 (44). С. 64–68. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/44_2024/12.pdf. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.44-11.

26. Равлінко З. П. Базові теоретичні засади інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 3 (133). С. 83–87. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/3_2024/15.pdf. DOI: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-12.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

27. Равлінко З. П. Загрози для інтелектуально-кадрової безпеки торговельного підприємства. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 25–27 листопада 2021 р.). Львів : УАД, 2021. С. 164–167.

28. Равлінко З. П. Безпекові аспекти діяльності торговельних підприємств. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні :* матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 24–26 листопада 2022 р.). Львів : УАД, 2022. С. 97–99.

29. Равлінко З. П. Економічна безпека підприємства: теоретичні основи забезпечення. *Modern research in world science :* матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 26–28 лютого 2023 р.). Львів : Sci-conf.com.ua, 2023. С. 922–925.

30. Равлінко З. П. Розвиток теоретичних засад безпекової діяльності підприємства. *Russia-Ukrain War: Consequences for the World :* 3rd International Scientific and Practical Internet Conference (c. Dnipro, 2–3 March 2023). Dnipro : FOP Marenichenko V. V., 2023. P. 108–109.

31. Равлінко З. П. Управління безпековою діяльністю підприємства: теоретичний базис. *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва :* матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 27–28 квітня 2023 р.). Івано-Франківськ : Видавець Кошовий Б.-П. О., 2023. С. 155–158.

32. Равлінко З. П. Макроекономічна ситуація здійснення безпекової діяльності торговельних підприємств. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення :* матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 25–27 травня 2023 р.). Львів : УАД, 2023. С. 87–89.

33. Равлінко З. П. Трансформація умов функціонування торговельних підприємств: безпекові аспекти. *Modern problems of science, education and society :* матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 14–16 серпня 2023 р.). Київ : SPC Sci-conf.com.ua, 2023. С. 512–516.

34. Равлінко З. П. Система управління безпековою діяльністю: поняття та позиціювання в умовах торговельного підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики :* матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 8 вересня 2023 р.). Одеса, 2023. С. 320–321.

35. Равлінко З. П. Практичні моменти розширення зовнішнього інформаційного поля безпекової діяльності торговельних підприємств. *Modern problems of science, education and society* : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 6–8 листопада 2023 р.). Київ : SPC Sci-conf.com.ua, 2023. С. 1462–1465.

36. Равлінко З. П. Інформаційне підґрунтя безпекової діяльності торговельних підприємств. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 23–25 листопада 2023 р.). Львів : УАД, 2023. С. 138–140.

37. Равлінко З. П. Засади інформаційного забезпечення безпекової діяльності підприємства. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку та права :* матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кременчук, 21 лютого 2024 р.). Кременчук : ЦФЕНД, 2024. С. 18–19.

38. Равлінко З. П. Практичні аспекти оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства. *Сучасний стан та основні пріоритети розвитку економіки* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 14 квітня 2024 р.). Одеса : Research Europe, 2024. С. 107–110.

39. Равлінко З. П. Організаційно-економічний механізм управління безпековою діяльністю торговельного підприємства: практичні аспекти реалізації.

Integration of education, science and business in modern environment: summer debates : 6th International scientific and practical internet conference (м. Дніпро, 1–2 серпня 2024 р.). Дніпро : ФОП Мареніченко В. В., 2024. С. 231–233.

40. Равлінко З. П. Теоретичне підґрунтя інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств. *Perspectives of contemporary science: theory and practice* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 16–18 вересня 2024 р.). Львів : Sci-conf.com.ua, 2024. С. 727–729.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЕБ – економічна безпека

ЕБД – економічна безпека держави

ЕБП – економічна безпека підприємства

СЕБП – система економічної безпеки підприємства

СУБД – система управління безпековою діяльністю

СУБДТП – система управління безпековою діяльністю торговельного підприємства

СІАЗБД – система інформаційно-аналітичного забезпечення безпекової діяльності

ОЕМ – організаційно-економічний механізм

ОЕМУБД – організаційно-економічний механізм безпекової діяльності

ОЕМУБДТП – організаційно-економічний механізм безпекової діяльності торговельного підприємства

ЗМІСТ

	ВСТУП……...	25
	Розділ 1. Теоретико-прикладні засади безпекової діяльності підприємств……...	38
1.1	Історико-еволюційна трансформація безпекової діяльності…….	38
1.2	Методологічний базис безпекової діяльності підприємств відповідно до системного та синергетичного підходів…….	63
1.3	Науково-методичні аспекти управління безпековою діяльністю підприємства……...	86
	ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1……	114
	Розділ 2. Методологічне підґрунтя безпекової діяльності торговельних підприємств…….	117
2.1	Інформаційна платформа об’єктивних детермінантів реалізації безпекової діяльності в умовах торговельних підприємств……..	117
2.2	Трансформація умов функціонування та засад здійснення безпекової діяльності торговельних підприємств……..	144
2.3	Методологічні засади формування та розвитку системи управління безпековою діяльністю торговельних підприємств…..	166
	ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2……	189
	Розділ 3. Аналітико-діагностичні основи безпекової діяльності торговельних підприємств…….	194
3.1	Тенденційний аналіз діяльності торговельних підприємств як інформаційна основа безпекової діяльності в їх умовах……...	194
3.2	Науково-практичний підхід до створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств……	222
3.3	Теоретико-практичний підхід до визначення важливості покращення інструментів обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств……...	247

	ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3……	265
	Розділ 4. Теоретико-методичні положення управління безпековою діяльністю торговельних підприємств…….	268
4.1	Технологія оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства…….	268
4.2	Організаційно-економічний механізм управління безпековою діяльністю торговельних підприємств…….	292
4.3	Науково-методичні засади оцінювання забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств……..	309
	ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 4……	333
	Розділ 5. Методологічне забезпечення інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств……	335
5.1	Інтелектуалізація безпекової діяльності торговельних підприємств	335
5.2	Соціально-економічне мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств……..	357
5.3	Методологічний підхід до оцінювання ефективності механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торгівельного підприємства……..	378
	ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 5……	409
	ВИСНОВКИ…….	412
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……	418
	ДОДАТКИ……..	453

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Інтенсивність торгівлі є одним із важливих індикаторів, що характеризують соціально-економічні процеси в країні та відповідність світовим тенденціям розвитку. Водночас діяльність торгових підприємств визначається низкою типових і новітніх викликів у формі високої конкуренції через порівняно низький бар'єр входження нових учасників ринку, залежності від динамічності політичних, соціальних та економічних процесів, результативності роботи національних товаровиробників та купівельної спроможності населення, що вимагає повсякчасного зосередження на вирішенні усіх поточних, тактичних і стратегічних завдань з позиції підтримання необхідного рівня бізнесу. Загалом актуальною є безпекова діяльність у межах кожного торговельного підприємства для провадження бізнесу й досягнення поставлених цілей попри суттєвість впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Ключовим є те, що параметри такої діяльності є відмінними порівняно з промисловістю та іншими секторами національної економіки. Попередні напрацювання, які зводилися до фізичного захисту товару, перевірки контрагентів, відстеження зміни попиту й цінових коливань тощо, втрачають актуальність на фоні збільшення втрат від атаки на комп'ютерну систему з метою викрадення особистих даних основних партнерів і знищення конфіденційних відомостей, махінацій із платіжними системами, прогалинами у створенні цікавого контенту для цільових аудиторій постійних або потенційних клієнтів та інших обставин виникнення новітніх загроз.

Останнє десятиліття ознаменувалося максимальним пришвидшенням соціально-економічних процесів із складнопрогнозованим перебігом подій в короткій перспективі. COVID-19 і воєнні дії, як фактори короткострокової дії, та збільшення частки цифрової економіки, зокрема за рахунок поширення електронної торгівлі, в цілому кардинально змінюють торговельно-технологічний процес функціонування підприємств оптової та роздрібної

торгівлі, що суттєво знижує результативність застосування набутого раніше досвіду безпекової діяльності. Осучаснення засад здійснення безпекової діяльності стає необхідним і життєво важливим завданням, від виконання якого залежить спроможність торговельних підприємств забезпечувати реалізацію товарів українського виробництва і на високому рівні задовольняти потреби споживачів.

Важливість розроблення теоретико-методологічних засад безпекової діяльності торговельних підприємств із формуванням підґрунтя для їх активного практичного застосування визначається як складною поточною ситуацією в національній економіці, так і тенденціями, що домінують у країнах-лідерах економічного розвитку. Післявоєнне відновлення національної економіки очікувано буде супроводжуватися посиленням конкурентного тиску з боку іноземних компаній, а відтак важливим є завчасне формування такої теоретичної основи, яка дасть змогу українським торговельним підприємствам вижити та створити необхідні й достатньою мірою безпечні умови для розвитку попри високу турбулентність змін.

Здійсненню безпекової діяльності багато уваги досі приділяють вітчизняні і закордонні вчені, зокрема: Г. Аніловська, О. Білорус, І. Бінько, Н. Вавдіюк, З. Варналій, О. Власюк, Т. Васильців, В. Геєць, З. Герасимчук, Л. Гнилицька, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, О. Захаров, О. Іляш, Д. Ковальов, Г. Козаченко, М. Копитко, О. Ляшенко, В. Мартинюк, С. Мельник, І. Мігус, І. Мойсеєнко, В. Мунтіян, С. Мочерний, В. Ортинський, Г. Пастернак-Таранушенко, В. Пономаренко, Я. Пушак, І. Ревак, Є. Рудніченко, Т. Сухорукова, Р. Тринько, М. Флейчук, В. Франчук, Л. Шаульська, Л. Шемаєва, Т. Шира, В. Шлемко, В. Шликов та інші.

Віддаючи належне науковій і практичній значущості праць учених, слід зазначити, що у сучасній науковій літературі й практиці господарювання ще недостатньо досліджені важливі питання безпекової діяльності торговельних підприємств, зокрема потребують уваги питання виявлення, недопущення та ліквідації загроз і більш ефективного використання нових можливостей, які

виникають під час переходу від традиційної моделі торгівлі до електронної. Сучасні наукові розвідки також не спрямовані на розгляд передумов і засад здійснення інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств завдяки покращення ресурсного забезпечення та розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення, зважаючи на пріоритетність відстеження активності суб'єктів зовнішнього середовища.

Наукова проблема дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні методологічних засад безпекової діяльності торговельних підприємств.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана згідно з планами наукових досліджень Львівського державного університету внутрішніх справ «Економічна безпека соціально-економічних систем: проблеми теорії та практики» (номер державної реєстрації 0121U112498), в якій розроблено технологію оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства, та Української академії друкарства «Моделювання механізмів управління економічною безпекою підприємства» (2013–2023, номер державної реєстрації 0113U008320), в якій авторка розробила організаційно-економічний механізм управління безпековою діяльністю торговельних підприємств.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є розроблення концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних засад безпекової діяльності торговельних підприємств.

Досягнення обраної мети обумовило необхідність вирішення таких *завдань*:

– уточнити понятійно-термінологічний апарат безпекової діяльності;

– сформувати методологічний базис безпекової діяльності підприємства;

– обґрунтувати науково-практичні засади управління безпековою діяльністю підприємства;

– розробити модель часової трансформації умов функціонування та засад здійснення безпекової діяльності торговельними підприємствами;

– удосконалити методологічні засади формування та розвитку системи управління безпековою діяльністю торговельних підприємств;

– сформувати науково-практичний підхід до створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств;

– запропонувати теоретико-практичний підхід до визначення важливості покращення інструментів обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств;

– розробити технологію оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства;

– удосконалити організаційно-економічний механізм управління безпековою діяльністю торговельних підприємств;

– сформувати науково-методичні засади оцінювання забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств;

– створити теоретико-методологічне підґрунтя для інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства;

– розробити соціально-економічний механізм мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств;

– сформувати методологічний підхід до оцінювання ефективності механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства.

Об'єкт дослідження – процес безпекової діяльності торговельних підприємств.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та методичні засади безпекової діяльності торговельних підприємств.

Методи дослідження. В основу методології дисертаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі методи: *індукції та дедукції, порівняння і систематизації* – для дослідження сутнісних характеристик та еволюції базових понять дисертаційної роботи; *аналізу та синтезу* – під час аналізування діяльності торговельних підприємств;

статистичного аналізу – для встановлення детермінантів реалізації безпекової діяльності в умовах торговельних підприємств; *непараметричні статистичні* – для уточнення тенденцій в трансформації умов функціонування та засад здійснення безпекової діяльності торговельних підприємств; *анкетування та експертного аналізу* – для розроблення ключових позицій технології оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства; *моделювання* – для побудови моделі управління безпековою діяльністю підприємства, створення моделі часової трансформації умов функціонування та засад здійснення безпекової діяльності торговельними підприємствами, формування та розвитку системи управління безпековою діяльністю торговельного підприємства, структуризації інформаційно-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства, деталізації інформаційно-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства; *багатокритеріального вибору альтернатив на основі нечіткого відношення переваги* – для визначення важливості покращення інструментів обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств; *BOCR* – для оцінювання забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств; *функціонального моделювання IDEF0* – для встановлення етапності інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства; *морфологічного аналізу* – для уточнення понятійно-категоріального апарату за проблемою; *формування комплексних оцінок* – під час оцінювання ефективності механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства; *графічний* – під час наочного подання теоретичного та методичного матеріалу; *абстрактно-логічний* – задля теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Президента України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, звітність і первинна документація торговельних підприємств, результати опитування експертів серед провідних фахівців торговельних підприємств, науковців і

представників органів державної влади, довідкові та інформаційні видання, праці вітчизняних та іноземних науковців і практиків, Інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад і методичних основ безпекової діяльності торговельних підприємств, розробленні науково-практичних рекомендацій прикладного спрямування, а саме:

вперше:

– сформовано науково-методичні засади оцінювання забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств, які спираються на застосування методу BOCR, що дозволило, з огляду на поточну безпекову ситуацію та специфіку функціонування торговельних підприємств (стосовно масштабів діяльності та домінування традиційної чи електронної моделі торгівлі), охарактеризувати кадрове, інформаційно-аналітичне, структурно-функціональне та технічне забезпечення за встановленими критеріями (Benefits, Opportunities, Costs, Risks) щодо пріоритетності для суб'єктів безпеки і проблемності у задоволенні таких потреб та на основі цього сформувати аналітичну основу для осучаснення засад провадження безпекової діяльності;

– сформовано теоретико-методологічне підґрунтя інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства, яке, завдяки застосуванню методу функціонального моделювання IDEF0, визначає зміст й етапність реалізації комплексу заходів, які сприяють розвитку розумових здібностей з метою генерування й ефективного застосування знань, а також покращення технологічного базису, що в сукупності сприяє посиленню інтелектуальної активності учасників безпекового процесу із виконанням ними на якісно вищому рівні завдань з підтримання економічної безпеки підприємства для розвитку й реалізації економічних інтересів;

– розроблено соціально-економічний механізм мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств, який орієнтований на ліквідацію протиріч в економічних і соціальних інтересах та стимулювання (на підставі застосування комбінації матеріальних і нематеріальних стимулів

відповідно до внутрішніх мотивів суб'єктів і об'єктів безпеки) до самомотивації й мотивації до обміну знаннями, що загалом створює сприятливі умови для осучаснення необхідних знань провадження безпекової діяльності на підставі врахування фактичних потреб і відповідних мотивів усіх учасників безпекового процесу;

– сформовано методологічний підхід до оцінювання ефективності механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства, який, на підставі методології формування комплексних оцінок, передбачає: послідовне виконання формальних та експертних процедур стосовно узагальнення оцінок за групами методів стимулювання; оцінювання ефекту від застосування агрегованих методів; розрахунок інтегрального показника, що в результаті створює умови для зворотного зв'язку, який дозволяє уточнювати (коригувати) тактики й стратегії застосування методів стимулювання відповідно до реальної безпекової ситуації;

удосконалено:

– науково-практичні засади управління безпековою діяльністю підприємства, що, на відміну від існуючих, спираючись на результати визначення рівня флуктуацій основних показників діяльності підприємства («прийнятний», «помірний», «критичний»), передбачає застосування однієї із технологій, тобто «антисипативної», «адаптивної» або «антикризової», що дає змогу із максимальною ефективністю планувати й здійснювати безпекові заходи для протидії загрозам і створенню умов використання нових можливостей, які виникають через високу динамічність середовища функціонування;

– методологічні засади формування та розвитку системи управління безпековою діяльністю торговельних підприємств, відмінністю яких є уточнення складу та змісту основних складових такої системи (мета, принципи, функції, методи, технології, механізм управління, забезпечення (кадрове, інформаційно-аналітичне, структурно-функціональне, технічне)), що у сукупності із урахуванням специфіки діяльності торговельних підприємств та динамічної трансформації середовища їх функціонування

вибудовує цілісне бачення етапності створення та умов розвитку задля забезпечення результативного виконання окреслених перед суб'єктами безпеки завдань;

– науково-практичний підхід до створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств, який відрізняється від відомих уточненими засадами задоволення інформаційних потреб суб'єктів безпеки та врахуванням типових і спеціалізованих бізнес-процесів торговельного підприємства, що стало підставою для горизонтальної (інформаційна та аналітична складові) та вертикальної (підсистема нижчого порядку – обліково-аналітичне забезпечення) структуризації із конкретизацією змісту організаційного й функціонального етапів формування для спрощення практичного застосування в умовах будь-якого торговельного підприємства;

– теоретико-практичний підхід до визначення важливості покращення інструментів обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств, особливістю якого є застосування методу багатокритеріального вибору альтернатив на основі нечіткого відношення переваги, що дало змогу, з огляду на вихідні умови щодо повноти задоволення інформаційних потреб суб'єктів безпеки та специфіку діяльності торговельних підприємств, визначити ті інструменти обліково-аналітичного забезпечення, що потребують максимальної уваги у покращенні через внесення змін у ресурсне забезпечення та коригування програми розвитку безпекової діяльності торговельного підприємства;

– технологію оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства, яка відрізняється процедурою розрахунку інтегрального показника на основі врахування рівня одиничних індикаторів та визначення групових показників, які характеризують дієвість механізмів безпекової діяльності, якість системи управління безпековою діяльності та ефективність активності суб'єктів безпеки, що в сукупності створює необхідну інформаційну основу для контролю за ходом безпекової діяльності та

розроблення оперативних, тактичних і стратегічних заходів збільшення ефективності;

– організаційно-економічний механізм управління безпековою діяльністю торговельних підприємств, який, на відміну від відомих, передбачає здійснення керуючого впливу на об'єкти безпеки шляхом застосування актуальних на певний момент методів, способів, форм та інструментів у вигляді організаційної й економічної складових, забезпечують результативне виконання поставлених перед суб'єктами безпеки завдань;

набули подальшого розвитку:

– понятійно-термінологічний апарат безпекової діяльності шляхом уточнення змісту та встановлення взаємозв'язку між такими базовими поняттями, як «безпека», «економічна безпека держави», «національні інтереси», «стійкість економічної системи», «економічна безпека підприємства», «діяльність», що, на відміну від відомих, ґрунтується на логічно орієнтованій взаємообумовленості функціональних і сутнісних особливостей визначених понять і розвиває етимологічно-семантичну складову теоретико-методологічної бази безпекової діяльності торговельних підприємств;

– методологічний базис безпекової діяльності підприємства на основі системного та синергетичного підходів, який відрізняється цільовим спрямуванням заходів безпекової діяльності на підтримання динамічної рівноваги за рахунок гомеостазу і впорядкування хаосу, що формує необхідну підставу для відстеження й прогнозування флуктуацій, які є наслідками суттєвості впливу дестабілізуючих факторів (ризиків і загроз), установлення моменту наближення до точки біфуркації та розроблення бажаних атракторів, завдяки чому відбувається підтримання стійкості й підконтрольності процесів і збереження цілісності підприємства як системи;

– модель часової трансформації умов функціонування та засад здійснення безпекової діяльності торговельними підприємствами, яка, порівняно з відомими, сформована на параметрах традиційної й електронної торгівлі, фактичного змісту процесів оцифрування, цифровізації та цифрової

трансформації в умовах українських торговельних підприємств, що реалізуються під тиском технологічних й економічних змін і зміни інтересів споживачів, що дало змогу конкретизувати переваги й недоліки зростання частки електронної торгівлі та створити необхідну інформаційну базу для безпекової діяльності на випередження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні методико-прикладної бази безпекової діяльності торговельних підприємств. Сформульовані у дисертації окремі положення, висновки та пропозиції, отримані авторкою у процесі дослідження, використано у практичній діяльності:

ПП «Науково-виробниче підприємство «Завод техніки зв'язку і автоматики»» – із подальшим упровадженням організаційно-економічного механізму управління безпековою діяльністю торговельних підприємств. Відповідно до позиції здобувачки були відібрані результативні в умовах заводу організаційні та економічні елементи відповідного механізму, узгоджене застосування яких дозволило адаптувати підприємство до поточних умов ведення бізнесу (довідка від 01.11.2024 р. № 1101-1);

ПП «Троянда-Захід» і ТзОВ «Міксуймо разом» – використали надану здобувачкою інформацію щодо змін у діяльності торговельних підприємств за основними видами економічної діяльності у 2010–2022 рр. із чітким окресленням суттєвості впливу основних факторів, зокрема COVID-19 та воєнних дій. Розроблене інформаційне поле послугувало основою для корегування безпекової діяльності зазначених підприємств відповідно до фактичних змін зовнішнього середовища та подальшої прогнозованої трансформації торгівлі (довідка від 18.10.2024 р. № 156; довідка від 23.10.2024 р. № 66);

ТзОВ «Вівера груп» – із впровадженням теоретико-практичного підходу до покращення інструментів обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств. Унесення змін, що пов'язані зі специфікою діяльності Товариства, з наступним практичним застосуванням підтвердило правильність зроблених дисертанткою розрахунків і стало

підставою для посилення уваги до окремих складових обліково-аналітичного забезпечення. Це поліпшило інформаційне підґрунтя прийняття кожного рішення суб'єктами безпеки (довідка від 21.10.2024 р. № 120);

ПП «Технозахист» – використано розроблену здобувачкою технологію оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства. Завдяки чіткому алгоритму дій щодо оцінювання та наявності трьох складових (дієвість механізмів безпекової діяльності; якість системи управління безпековою діяльністю; ефективність активності суб'єктів безпеки), що передбачає розрахунок широкого переліку первинних індикаторів із наступним об'єднанням у групові показники та визначенням інтегрального показника, чому сприяють вагові коефіцієнти, які максимально враховують специфіку торгівлі й забезпечення безпеки в умовах відповідного суб'єкта господарської діяльності, стало можливим отримання інформації, яка слугує основою для внесення змін у безпекову діяльність ПП «Технозахист» (довідка від 01.11.2024 р. № 241101/1).

Теоретичні узагальнення, наукові розробки та методологічні положення дисертаційної роботи впроваджені в освітній процес і наукову діяльність, зокрема:

– при викладанні навчальних дисциплін «Основи безпекознавства», «Економіка підприємства та організація бізнесу», «Фінансова безпека» та «Бюджетно-податкова безпека», під час підготовки навчально-методичних і дидактичних матеріалів, а також рекомендовано їх до вивчення під час самостійної роботи здобувачів вищої освіти (акт впровадження в освітній процес Львівського державного університету внутрішніх справ від 02.01.2024 р. № 01);

– для проведення подальших наукових досліджень із проблем: з'ясування параметрів історико-еволюційної трансформації безпекової діяльності; формування методологічного базису безпекової діяльності підприємств; розгляду науково-методичних аспектів управління безпековою діяльністю підприємства; створення інформаційної платформи об'єктивних детермінантів реалізації безпекової діяльності в умовах торговельних підприємств; побудови

просторово-часової моделі трансформації умов функціонування та засад здійснення безпекової діяльності торговельних підприємств; розроблення методологічних засад формування та розвитку системи управління безпековою діяльністю торговельних підприємств; з'ясування науково-практичних аспектів створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств; розроблення науково-методичних засад оцінювання безпекової діяльності торговельних підприємств; моделювання впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на управління безпековою діяльністю торговельних підприємств (акт впровадження у наукову діяльність Львівського державного університету внутрішніх справ від 04.01.2024 р. № 2).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення і рекомендації, що виносяться на захист, одержані авторкою самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використані лише ті ідеї та положення, які є результатом особистого дослідження, що зазначено у переліку наукових праць. Матеріали та висновки з кандидатської дисертації в цій дисертаційній роботі не використовувалися.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні та методологічні положення і результати наукового дослідження, викладені в дисертації, обговорювалися та отримали позитивну оцінку на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (25–27 листопада 2021 р., м. Львів); VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (24–26 листопада 2022 р., м. Львів); XII Міжнародній науково-практичній конференції «Modern research in world science» (26–28 лютого 2023 р., м. Львів); III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Russia-Ukraine war: consequences for the world» (2–3 березня 2023 р., м. Дніпро); Міжнародній науково-практичній конференції «Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва» (27–28 квітня 2023 р., м. Івано-Франківськ); IX Всеукраїнській

науково-практичній конференції «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення» (25–27 травня 2023 р., м. Львів); VI Міжнародній науково-практичній конференції «Modern problems of science, education and society» (14–16 серпня 2023 р., м. Київ); XII Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (8 вересня 2023 р., м. Одеса); IX Всеукраїнській науково-практичній конференції «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (23–25 листопада 2023 р., м. Львів); IX Міжнародній науково-практичної конференції «Modern problems of science, education and society» (6–8 листопада 2023 р., м. Київ); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку та права» (21 лютого 2024 р., м. Кременчук); II Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан та основні пріоритети розвитку економіки» (14 квітня м. Одеса); VI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Integration of education, science and business in modern environment: summer debates» (1–2 серпня 2024 р., м. Дніпро); VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Perspectives of contemporary science: theory and practice» (16–18 вересня 2024 р., м. Львів).

Публікації. Положення та висновки, сформульовані у дисертації, опубліковано в 40 наукових працях, серед яких: одноосібна монографія; 5 статей у наукових періодичних виданнях, які індексуються у наукометричних базах даних Scopus та/або Web of Science Core Collection; 18 статей у наукових фахових виданнях України; 2 статті у міжнародних виданнях; 14 наукових праць у збірниках за матеріалами конференцій, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел (366 найменувань на 35 сторінках), 3 додатків, розміщених на 26 сторінках. Загальний обсяг дисертації становить 478 сторінок, із них основний текст – 395 сторінок, які містять 48 таблиць і 73 рисунки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Історико-еволюційна трансформація безпекової діяльності

У поточних умовах українські підприємства вільні у визначенні економічної політики, просуванні продукції на внутрішнього й зовнішньому ринках, покращенні конкурентних позицій й участі в глобальних ланцюгах створення доданої вартості, активності на фінансовому ринку та у взаємодії з органами державної влади й місцевим самоврядуванням тощо. Попри це, дедалі гострішою стає проблема забезпечення ЕБ, яка повинна уможливлювати використання ринкових можливостей, підтримуючи стійкість підприємства як системи та створюючи захисні редути для протидії впливу дестабілізуючих факторів. Зважаючи на наявний досвід, в умовах більшості підприємницьких структур функціонують різного рівня складності СЕБП. Унікальність кожної такої системи спричинена специфікою фінансово-господарської діяльності підприємства та переліком завдань, що ставляться перед суб'єктами безпеки. Попри певний поступ у захисті бізнесу, висока динамічність змін зовнішнього середовища та необхідність постійного коригування внутрішньогосподарських процесів вимагають удосконалення безпекової діяльності, що неможливо без відповідно сформованого теоретичного базису, який би в подальшому був широкого застосований на практиці. З огляду на такі передумови, в межах цього підрозділу дисертації увага буде зосереджена на питаннях ретельного розгляду базових у безпекознавстві категорій задля окреслення ієрархічних зв'язків та осучаснення розуміння ЕБП із відповідною конкретизацією суті безпекової діяльності, що відповідає запитам бізнесу.

Зосередження уваги на ретельному вивченні історичних моментів виникнення, вивчення й трансформації поглядів у розумінні поняття «безпека» спричинено наявністю доволі відмінних підходів, які сьогодні застосовуються в безпекознавстві. Розгляд історичних прототипів їх виникнення дасть змогу

акцентувати увагу на тих із них, які сьогодні сприятимуть покращенню безпекової діяльності в межах кожного підприємства.

Історичні підвалини сучасного розуміння поняття «безпека» були закладені дослідниками, мислителями й філософами ще на ранніх етапах усвідомлення людиною свого місця в природі як її компоненту, що повинен взаємодіяти із навколишнім середовищем. Відповідно, першочергово безпека визначалася станом людини, за якого їй не загрожували стихійні лиха, напад і шкода, завдана представниками тваринного й рослинного світу, а також дії чи бездіяльність інших членів спонтанно створюваних груп, які боролися за виживання. Тобто на ранніх етапах безпека сприймалася тогочасною людиною як відсутність небезпеки, джерелом якої могло бути навколишнє природне середовище та представники власного чи іншого племені. Таке розуміння безпеки зафіксовано у трактатах Платона. В подальшому відбулося поглиблення розуміння причин небезпеки та розгляду можливостей її зменшення завдяки посиленню зв’язків у межах громади, що було описано Аристотелем шляхом обґрунтування засад створення державного устрою. Фактично уже на ранніх етапах прослідковується існування двох відмінних підходів у розумінні безпеки, тобто пасивного, що полягає у відсутності небезпеки, і активного, що передбачає дієвість задля досягнення й підтримання необхідного рівня безпеки. Зазначено можна проілюструвати міркуваннями М. Цицерона, в розумінні якого «…пізнання і споглядання природи були б в якомусь відношенні неповними і тільки розпочатими, якби за ними не послідували дії. І от дію цю буває найбільш за все видно в охороні інтересів людей; вона, таким чином, має пряме відношення до людського суспільства, тому йому потрібно ставити вище пізнання» [290, с. 122]. В Середньовіччі продовжують існувати два визначені підходи із конкретизацією сфери застосування. Стосовно особи домінуючим є пасивний підхід, що ілюструється визначенням безпеки в словнику Роберта Гросетеса, де вона окреслена як «…спокійний стан духу людини, який вважав себе захищеним від будь-якої небезпеки» [69, с. 27]. Водночас активний підхід проявився через поширення й

активне застосування поняття «поліція» як такого, що передбачав розвиток державного устрою з метою захисту членів суспільства та формування сприятливих умов для створення суспільного блага. Цей момент доволі чітко ілюструє існуюче й сьогодні протиріччя у розумінні безпеки, коли її забезпечення можливе стосовно окремого об'єкта виключно за рахунок дій і не може бути досягнуто в абсолютному вимірі через динамічність об'єкта й суб'єкта такого процесу. Неможливість досягнення абсолютної безпеки для відкритих систем робить процес контролю та протидії дестабілізуючим факторам постійним і таким, коли в досягненні необхідного результату застосування існуючого досвіду недостатньо без постійного моніторингу стану об'єкту та відстеження змін у середовищі його існування.

Т. Гоббс у своїй науковій праці «Левіафан, або Суть, будова і повноваження держави церковної та цивільної» [40, с. 48] вперше здійснив спробу розглянути проблематику безпеки в межах певної ієрархії, в якій окремі рівні охоплювали: держава, суспільство та кожен громадянин. Науковець доводив, що особа, не будучи здатною особисто забезпечити свою безпеку, шукає захисту в держави, погоджуючись не лише втратити частину свободи й жити за встановленими правилами, а й брати певну участь у забезпеченні безпеки громади. Ці ідеї, набувши підтримки і застосовування на практиці в більшості європейських країн у XVII-XVIII ст., сформували основу для певного поєднання раніше наявних двох базових підходів у розумінні безпеки. Водночас цей підхід характеризується відмінностями, що полягають у необхідності розгляду ієрархічних зв'язків і потребі здійснення заходів задля унеможливлення зростання рівня небезпеки. Вказаний поступ у безпекознавстві не зменшив актуальності двох раніше наявних підходів, які і в подальшому застосовуються в різних сферах людської діяльності.

На наступному етапі трансформації розуміння поняття «безпека», який в часовому вимірі тривав до 80-х років XX ст., домінуючими стали питання боротьби між країнами за сфери впливу. Як приклад, Я. Тимків підкреслює, що «…безпека займалася питанням військових стратегій, оборотної політики,

ядерного паритету тощо» [263, с. 11–12]. Особливістю цього етапу стала комплексність розуміння безпеки, яка, за відсутності конкретизації усіх раніше визначених рівнів, передбачала здійснення цілеспрямованих заходів для ліквідації загроз, що могли вплинути на безпеку держави, суспільства й особи. Цей новий етап фактично заклав необхідне підґрунтя для подальшого розуміння необхідності планування і здійснення дій, зважаючи на наслідки стосовно усіх ієрархічних рівнів, які пов'язані між собою.

Останній етап ознаменувався переходом від розгляду безпеки як військової категорії до формування її змісту в економічній сфері як ЕБ, що стало наслідком усвідомлення факту можливості досягнення національних інтересів шляхом застосування економічних інструментів, які не спричиняють втрати людських ресурсів, як під час воєнних дій. З точки зору відстеження розвитку безпекознавства, визначальним є й те, що загалом відбулося розширення сфери застосування цієї категорії, зокрема в політичній, інформаційній, науковій, екологічній та інших сферах, яке спровокувало потребу з'ясувати не лише природу ієрархічних, а й структурних, зв'язків.

Розглянута вище етапність не спричинила відкидання змісту безпеки, яке було на попередніх етапах, але спровокувала їх поєднання й одночасне існування і сьогодні. Зазначене нами буде в подальшому продемонстровано шляхом виділення ключових підходів. Як приклад подальшої актуальності розуміння безпеки, що виникло в далекому минулому, може бути визначення, що міститься в Короткому Оксфордському словнику: «…1) свобода чи захист від небезпеки чи тривоги; 2) заходи, вжиті для гарантування безпеки країни, особи, цінності» [125, с. 57]. Тобто наявне розуміння як відсутності небезпеки, так і потреби здійснення дій для забезпечення безпеки. Похідні від окреслених вище тлумачень безпеки наявні і в публікаціях науковців, що нами об'єднано у кілька ключових підходів. Перший підхід передбачає розуміння безпеки як незмінності параметрів певної системи, що доволі чітко прослідковується у позиції О. Шнипко, згідно з якою безпека становить «…властивість будь-якої системи, що виражається у здатності предмета, явища чи процесу зберігати свої

основні характеристики, сутнісні параметри під час патологічних, руйнівних впливів» [309, с. 80]. Із позиції подальшого формування методологічних засад здійснення безпекової діяльності можна стверджувати більше про дискусійність необхідності дотримування незмінності системи, адже це не лише ускладнює розвиток, який не може відбуватися при сталості системи, але й неспроможності протидіяти усім змінам умов існування.

Незалежно від сфери застосування поняття «безпека», її зміст пов'язують із необхідністю та потребою здійснення захисту, зокрема стосовно загроз. Такі аспекти прослідковуються у визначенні О. Омеляновича, який доводить необхідність трактувати безпеку як «…стан і тенденції розвитку захищеності життєво важливих інтересів соціуму і його структур від внутрішніх і зовнішніх загроз» [180, с. 15]. У межах цього ж підходу, але із констатацією ієрархічного зв'язку, розглядає безпеку В. Ліпкан, трактуючи її як «…гарантовану конституційними, законодавчими і практичними заходами захищеність і забезпеченість життєво важливих інтересів об'єкта від зовнішніх і внутрішніх загроз» [137, с. 57]. Можна погодитися, що рівень безпеки визначається здатністю протидіяти загрозам, а також і тому, що такі дії повинні бути синхронізовані в межах ієрархічного підпорядкування систем різних рівнів. Так, частина загроз для підприємства може бути ліквідована шляхом застосування певних інструментів на рівні держави. Потрібно визнати, що цей момент ще недостатньою мірою використовується в практиці безпекової діяльності українських підприємств, і лише COVID-19 та воєнні дії стали рушійними силами для консолідації зусиль держави та бізнесу у боротьбі за захист національних інтересів.

У межах третього підходу нами розглядається позиція науковців, що прагнуть об'єднати кілька суміжних підходів. Прикладом таких дій можуть бути думки В. Щербини, згідно з якими під безпекою доцільно розуміти «…поняття, до якого входять системи інформаційно-аналітичного моніторингу, попереджувальна, профілактична, система поточних та прогнозованих заходів з аналізом можливостей нейтралізації негативних наслідків» [315, с. 221].

Загалом йдеться про сприйняття забезпечення безпеки певної системи як динамічного процесу, що вимагає постійного контролю та передбачає активний вплив задля запобігання можливим негативним наслідкам.

Як узагальнення нами сформовано і на рис. 1.1 графічно демонструється етапність у сприйнятті поняття «безпека».

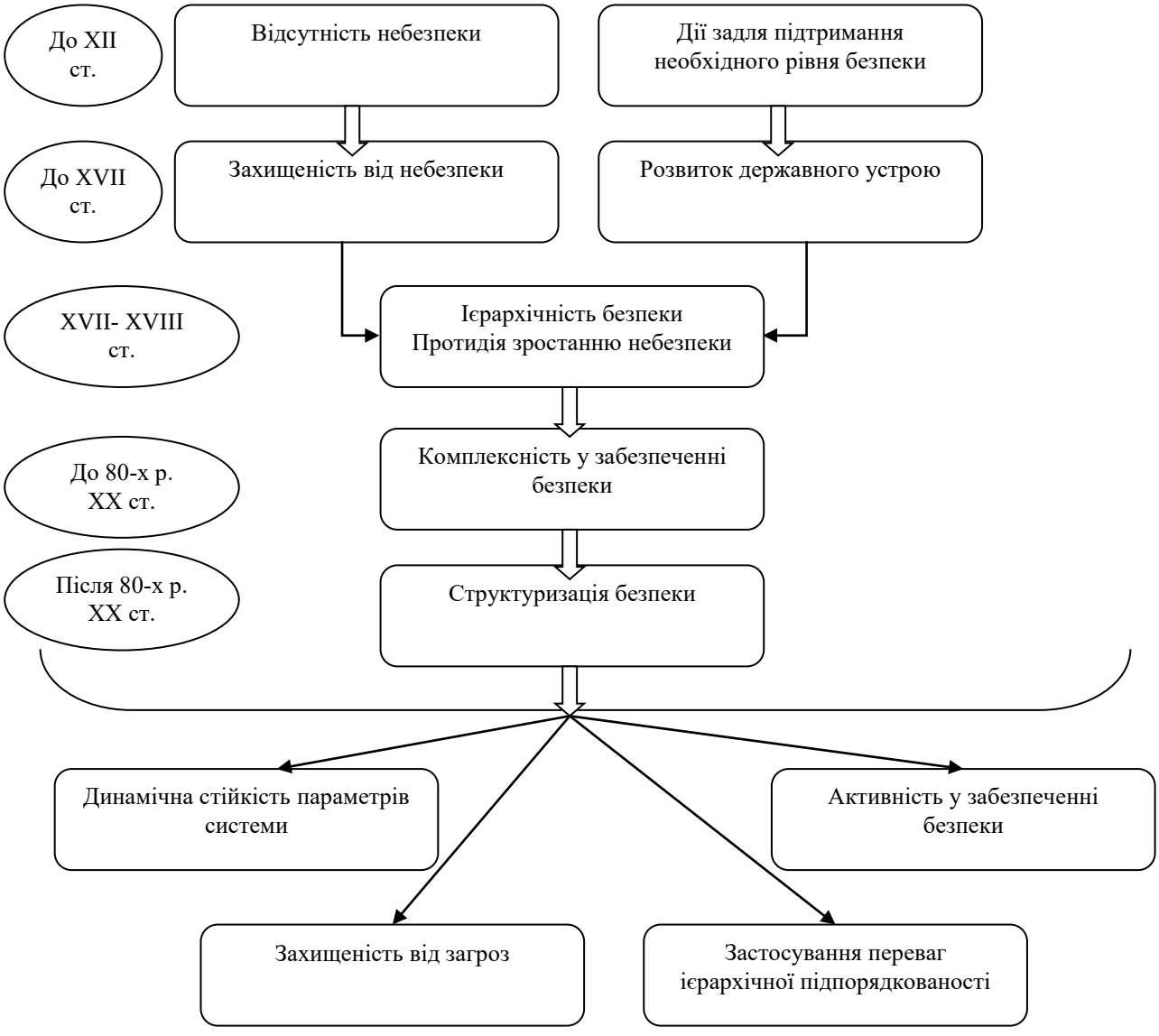

Рис. 1.1. Етапність у розумінні сутності поняття «безпека», *сформовано автором*

Важливо підкреслити, що зроблені узагальнення мають міждисциплінарний характер, чим демонструють широту застосування поняття безпеки, водночас сигналізуючи про можливість використання накопиченого

досвіду стосовно вирішення проблем забезпечення безпеки будь-якої системи. Відштовхуючись від цього, в подальшому розумітимемо під безпекою системи її стан, який досягається діями стосовно дестабілізуючих факторів (які виводять її зі стану рівноваги), з метою відновлення стійкості, зважаючи на необхідність подальшого розвитку та досягнення інтересів. Таке трактування створює необхідне підґрунтя для подальшого розгляду аспектів забезпечення безпеки в економічній сфері, тобто з'ясування суті поняття «ЕБ».

Продовження дослідження історичних передумов розвитку безпекової діяльності вимагає приділення уваги поняттю «національна безпека», яке стало основою для подальшого розгляду ЕБ. Одне із перших публічних згадувань національної безпеки було здійснено Т. Рузвельтом у 1904 р. в контексті доведення необхідності захисту національних інтересів стосовно питання Панамського каналу. В подальшому, у 1947 р., уже був прийнятий закон «Про національну безпеку», де, разом із військовою тематикою, розглядалися питання захисту в економічній сфері, зокрема в межах ієрархії, складовими якої були держава, суспільство і громадяни. Зростанню актуальності виділення в окрему функціональну складову ЕБ сприяли не лише руйнівні наслідки Другої світової війни, але й енергетична криза 1973 р., коли збільшення цін негативно вплинуло на кожного громадянина, бізнес і державу загалом.

У контексті раніше визначених підходів у тлумаченні безпеки доцільно підкреслити, що їх існування прослідковується і стосовно національної безпеки. Так, наявна пасивність, що проявляється у розумінні національної безпеки як відсутності небезпеки, та дієвість, яка вимагає розгляду загроз і ризиків як дестабілізуючих факторів з метою відповідної реакції для відновлення стабільності системи є свідченням розширення сфери застосування безпеки із дотриманням базових підходів, які доповнюються й формують цілісне уявлення стосовно безпекової діяльності.

Термін «ЕБ» був застосований у 1934 р. Ф. Рузвельтом, але на перших етапах не став окремою категорією, а вживався в контексті вирішення поточних економічних проблем, зокрема стосовно громадян, що стали безробітними

через розгортання масштабної економічної кризи. Переваги у застосуванні економічних інструментів над стратегією воєнних протистоянь сприяли створенню та розширенню діяльності низки міжнародних організацій (МВФ, Міжнародний банк реконструкції та розвитку тощо), функціонування яких сприяло протидії загрозам на міжнародному й національному рівнях і стабілізації світових ринків. Попри це, лише у 1985 р. ЕБ отримала офіційний статус у контексті необхідності приділення уваги безпековій діяльності на міжнародному рівні задля забезпечення створення умов для існування й розвитку людства. Ефект масштабування обумовив те, що першочергово ЕБ розглядалася як складова національної безпеки, а відтак пріоритетним стало створення теоретичного базису на рівні держави.

Для України питання ЕБ актуалізувалося з початку 90-х років і переважно було обумовлено необхідністю обстоювання права на існування як суверенної держави. Ці моменти чітко відображені в одному із перших визначень ЕБ авторства Г. Пастернак-Таранушенка як «…необхідність забезпечення державності за рахунок використання відповідних заходів та засобів, що покликані надати стабільність стану держави попри економічний тиск, який здійснюється ззовні або зсередини» [192, с. 23]. Всупереч важливості економічної складової в складі національної безпеки відповідна Концепція була ухвалена лише у 1998 р., де ЕБ визначена як «…спроможність національної економіки забезпечити свій вільний, незалежний розвиток і утримати стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатній оборотний потенціал країни за всіляких несприятливих варіантів розвитку подій, та здатність Української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз» [115, с. 56]. Зважаючи на те, що Концепція містила перелік реальних загроз, а також ретельний розгляд основних секторів економіки з позиції важливості реалізації стосовно них заходів щодо підтримання необхідного для розвитку держави рівня безпеки, то цей документ сприяв вагомому поступу безпекової діяльності. З точки зору попередньо розглянутої етапності у формуванні сприйняття безпеки, можна

стверджувати, що процитоване визначення фактично об’єднало усі наявні підходи, адже йдеться про захист від загроз, ієрархічність, що проявляється в стабільності й створенні умов для розвитку громадських інститутів, структуризацію шляхом уточнення значення економічного підґрунтя для обороноздатності, активності у реалізації національних інтересів. У наукових колах робота над покращенням теоретичного базису забезпечення безпеки була спрямована на деталізацію та уточнення окремих моментів. Так, у публікації В. Шлемка та І. Бінька визначалися такі три складові ЕБ як «…економічна незалежність, стійкість і стабільність національної економіки, здатність до саморозвитку й прогресу» [308, с. 7–8]. Кожна з цих складових певною мірою була пов’язана із системами нижчого порядку, тобто підприємствами, для яких повинні бути створені сприятливі умови для функціонування, надано ресурсну підтримку для виробництва інноваційної продукції задля покращення конкурентної позиції країни на світових ринках. Своєю чергою, В. Мунтіян обґрунтував необхідність розгляду ЕБ як «…загальнонаціонального комплексу заходів, спрямованих на постійний і стабільний розвиток економіки держави, що включає механізм протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам» [170, с. 23–24], тобто із домінуванням активного підходу, що потребує постійного удосконалення безпекової діяльності шляхом осучаснення інструментарію підтримання стійкості системи через протидію дестабілізуючим факторам стосовно усіх рівнів, тобто держави, суспільства та особи. Певне об’єднання розглянутих вище уточнень здійснив М. Єрмошенко, формулюючи зміст поняття «ЕБ» як «…такий стан механізму країни, який характеризується збалансованістю і стійкістю до негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, його здатністю забезпечувати на основі реалізації національних економічних інтересів сталий і ефективний розвиток вітчизняної економіки і соціальної сфери» [77, с. 52–55].

Підводячи підсумки щодо розгляду основних аспектів забезпечення ЕБ, які головно стосуються макрорівня, можна стверджувати, що до раніше виділених підходів можна додати ще один, параметри якого прослідковуються у наукових

публікаціях українських вчених. Йдеться не лише про захист та збереження стійкості, а здійснення активних дій задля розвитку, що є необхідним через високий динамізм умов існування системи та зміни в її стратегічних орієнтирах. У нашому розумінні ЕБД доцільно розглядати як стан економіки, за якого зберігається здатність здійснювати заходи з метою підтримання збалансованості й стійкості шляхом протидії дестабілізуючим факторам і створення умов для подальшого економічного розвитку й досягнення національних інтересів.

Перед концентрацією уваги на проблематиці визначення сутності поняття «ЕБП» вважаємо за необхідне окреслити зміст двох термінів, які визначають характер безпекової діяльності, тобто «інтерес» і «стійкість».

Застосування терміна «інтерес» має не менш давні корені порівняно із раніше розглянутим поняттям «безпека». Його зміст пробували з'ясувати дослідники ще за часів Давньої Греції. В основі їхнього міркування лежав зв'язок між потребою й інтересом та необхідністю розрізнення особистого та групового інтересів, що фактично не втратило актуальності і в сьогоднішніх умовах. Потреби виникають у кожної особи, що пов'язано із процесом її взаємодії з навколишнім середовищем та необхідністю підтримання певного рівня фізичного й психологічного стану власного організму. Інтереси пов'язані із активністю щодо задоволення певної потреби. Ініціатором створення теорії інтересів вважається Н. Макіавеллі, який доводив, що «…всі громадяни, змагаючись одне з одним, турбуються як про приватні, так і про державні інтереси, і їх добробут постійно росте» [177, с. 229].

Зв'язок інтересу із потребою обумовив те, що сьогодні ці категорії широко застосовуються у всіх сферах пізнання людини та навколишнього світу. У Філософському енциклопедичному словнику подається визначення інтересу як «…властиве людині відношення, що виражає позитивну чи негативну спрямованість її активності, діяльності, історичної творчості на пошук, вибір, використання або створення шляхів, засобів, способів, норм, соціальних інститутів, здатних задовольнити людські потреби» [275, с. 179]. З цього

тлумачення зрозуміло, що інтерес є рушійною силою, яка штовхає людину до певних дій. Відповідно до запропонованого вище визначення ЕБ, безпекова діяльність повинна полягати в створенні умов для досягнення інтересів, зокрема шляхом аналізування суті цього інтересу, визначенні й мінімізації ризиків, супроводі процесу досягнення й контролю за результатами. Безперечно, таке окреслення є більш ніж загальним, але уже попередньо формує уявлення про складність організації та важливість реалізації безпекової діяльності. Розуміння терміна «інтерес» в економіці також формується шляхом розгляду застосованого вище словосполучення «національні інтереси». Я. Чернятевич під ним розуміє «…визначальні потреби суспільства та держави в економічній сфері, реалізація яких гарантує економічну незалежність та стійкий розвиток економічної системи держави» [293, с. 162–163]. Серед чинників, що формують суть національних інтересів, один заслуговує особливої уваги. В його основі лежить поділ, запропонований ще давньогрецькими філософами, тобто розрізнення особистих і групових інтересів. Національні інтереси становлять не лише поєднання, а фактично результат пошуку балансу між інтересами особи, суспільства та держави. Окрім цього, такий баланс повинен сприяти підтриманню стійкості та розвитку національної економіки, що і визначає ще одну площину безпекової діяльності.

Резюмуючи, доцільно підкреслити, що забезпечення ЕБ полягає в досягненні національних інтересів, що передбачає узгодження інтересів держави, суспільства та громадян із підтриманням стійкості національної економіки та сприянням її розвитку. Для національних інтересів характерна висока динамічність відповідно до зміни потреб держави, суспільства та громадян, що актуалізує важливість постійного моніторингу та гнучкості безпекової діяльності.

Необхідність розгляду терміна «стійкість» нами обґрунтовується, дотримуючись двох позицій. Перша закладена в постулатах теорії систем, де «…економічну безпеку називають першою ознакою стійкості системи» [167, с. 68], що доводить не лише зв’язок між цими поняттями, але й зміст ключового

завдання для суб’єктів безпеки, що полягає у підтриманні стійкості системи задля збереження її існування відповідно до встановлених цілей. Друга позиція окреслюється О. Власюком, який розглядає «…стійкість, розвиток і самодостатність як елементи, що якісно характеризують стан економічної системи під кутом зору безпеки» [30, с. 32–34]. У цих міркуваннях йдеться уже про стійкість як критерій для оцінювання результативності безпекової діяльності. Загалом же обидві позиції доводять потребу першочергового формування загального уявлення про суть стійкості стосовно системи із наступною конкретизацією механізмів її підтримання щодо підприємства в подальших розділах дослідження.

Приділяючи увагу виключно науковим доробкам економістів, нами виділено три підходи, які окреслюють зміст стійкості стосовно економічних систем. О. Василенко доводить необхідність розуміти під стійкістю «…здатність системи зберігати свій працездатний стан щодо досягнення запланованих результатів за наявності різних мінливих впливів» [21, с. 39]. В основі таких міркувань лежить аналогія з технічною сферою, коли стійкість певної деталі визначається її здатністю витримувати встановлені навантаження, водночас зберігаючи свою придатність для подальшої експлуатації. Стосовно економічних систем таке уявлення доволі складно застосувати, з огляду хоча б на високу динамічність внутрішніх процесів, але спрямованість на стабілізацію системи через перебіг будь-яких подій може бути взята за основу. Якщо попередній підхід характеризується незмінністю параметрів системи й пасивністю в її існуванні, то наступний полягає в розгляді стійкості у взаємозв’язку із розвитком. Ці аспекти наявні у визначенні Б. Відеке, який трактує стійкість як «…здатність системи зберігати рух за означеною траєкторією, тобто дотримуватись визначеного режиму функціонування» [28, с. 59]. Фактично йдеться про те, що стійкість створює підґрунтя для розвитку шляхом накопичення відповідного ресурсного забезпечення, яке необхідне для здійснення змін, що відповідають наперед сформованим очікуванням. Ці аспекти також важливі для кожної економічної системи, хоча певним недоліком

є відсутність здатності протидіяти неочікуваним впливам, що можуть пригальмувати чи зашкодити розвитку. С. Козловський надає доволі розширене тлумачення стійкості: «…здатність економічної системи після деякого збурення (зміни параметрів й показників) швидко повертатися у стан не гірший попереднього, зберігаючи його як завгодно довго, а також поліпшуючи» [107, с. 18], що фактично вказує на можливість збереження стійкості системи завдяки підконтрольності усіх процесів із прогнозуванням можливих наслідків для здійснення коригуючих дій, зокрема з боку суб'єктів безпеки.

Підводячи підсумки, можна стверджувати, що стійкість характеризує стан економічної системи стосовно тих змін, що відбуваються у її зовнішньому та внутрішньому середовищі. Спроможність зберігати цілісність пов'язана зі здатністю системи підтримувати основні параметри існування й розвитку, що можливе шляхом уникнення, протидії або пристосування до збурень, при цьому не змінюючи свої основні властивості. Зазначене дозволяє провести паралелі між економічними та біологічними системами, виживання яких в екстремальних умовах можливе завдяки гомеостазу, тобто механізму, що сприяє підтримці життєзабезпечення певного організму через відновлення й більш раціональне використання інших складових на заміну тим, що були пошкоджені або втрачені. Щодо економічних систем гомеостаз може розглядатися як здатність повернутися до попереднього або знайти інший рівноважний стан після певного збурення, що загалом уможливлює подальше існування. З уваги на те, що сам гомеостаз стосовно мікрорівня нами буде розглянуто в наступних розділах дослідження, лише підкреслимо, що його реалізація стосовно економічних систем не може здійснюватися без активної безпекової діяльності, яка повинна бути спрямована на посилення внутрішніх зв'язків та підтримання стійкості систем нижчого порядку для збереження цілісності системи й постійного підтримання динамічної рівноваги, що створює умови для розвитку відповідно до змін середовища та поставлених цілей. Зазначене створює необхідне підґрунтя для формулювання авторського розуміння стійкості економічної системи як її здатності зберігати цілісність

попри зміни внутрішнього й зовнішнього середовища завдяки покращенню структури та зв'язків між складовими для підтримання динамічної рівноваги й досягнення цілей. Зроблене узагальнення можна застосувати для переходу до розгляду ЕБП як системи нижчого порядку у відношенні до ЕБД. Стійкість підприємств, що забезпечується завдяки безпековій діяльності, визначає стійкість системи вищого порядку, тобто держави, що потребує посилення внутрішніх зв'язків й покращення кожної із складових, не лише завдяки власному потенціалу, але й шляхом створення відповідних сприятливих умов і захисту від певної сукупності зовнішніх загроз.

Наукове пізнання суті поняття «ЕБП» в Україні в часі збіглося із розпадом Радянського Союзу. Зазначене можна пояснити кількома обставинами. Найперше йдеться про те, що в командно-адміністративній економіці домінуючою була ЕБД, оскільки діяльність кожного підприємств була абсолютно регламентована планами правлячої партії, а майно належало державі. Фактично були відсутні зовнішні загрози, а внутрішні у вигляді крадіжок чи втрат від стихійних лих покривалися за рахунок державного бюджету. В кадровій політиці, як стосовно вибору асортименту продукції й ринку збуту, ініціатива належала органам державної влади. Загроза банкрутства як така не існувала. Питання безпеки зводилось до фізичної охорони території та роботи окремого відділу, що відповідав за виявлення ідеологічних злочинів. Зазначене загалом пояснює неготовність тодішніх директорів середніх та великих підприємств, частка яких була домінуючою в економіці, до самостійної діяльності без державної опіки. Іншою, не менш важливою, обставиною стало те, що процес запозичення іноземного досвіду не міг бути реалізований через суттєво відмінні умови функціонування українських підприємств та іноземних компаній. Багатоетапність приватизаційного процесу, яка була пов'язана із широким застосуванням корупційних схем задля контролю над конкурентоспроможними підприємницькими структурами, у поєднанні із політичною, соціальної й економічною нестабільністю ускладнювали як теоретичне обґрунтування, так і практичну реалізацію безпекової діяльності.

Умовно в межах 1990–2010 рр. можна виокремити кілька етапів у зміні пріоритетів забезпечення ЕБП. Після орієнтації суб'єктів безпеки виключно на фізичному захисті майна до їх завдань уже на початку 90-х додалося збереження комерційної інформації, що було спровоковано як відсутністю відповідної законодавчої бази, так і загостренням конкурентної боротьби між колишніми державним підприємствами за виготовлення перспективної для експорту продукції, розробки якої велися ще за часів Радянського Союзу. Наступний етап, початок якого умовно можна визначити як друга половина 90-х років, характеризувався актуалізацією організації захисту підприємств від зовнішніх загроз, серед яких чільне місце посідали кримінальні угрупування та корупціонери серед представників органів державної влади. Лише з початку 2000-х об'єктом служби безпеки більшості підприємств стали не лише зовнішні, але й внутрішні загрози, основним джерелом яких був визначений персонал в особі менеджерів, що використовували своє становище із завданням шкоди для корпоративних інтересів, та рядових працівників, які намагалися недостатньо високу за розміром оплату праці компенсувати крадіжками майна. Останній, актуальний і сьогодні етап, можна охарактеризувати як такий, що передбачає комплексний підхід до здійснення безпекової діяльності, в межах якого враховуються особливості господарської діяльності певного підприємства під час формування відповідної служби безпеки, передбачається взаємовигідна співпраця із зовнішніми суб'єктами безпеки, увага концентрується на високому рівні функціональної структуризації в розробленні й реалізації захисних заходів із опорою на отримання достовірного й своєчасного інформаційного забезпечення. Попри певний поступ в організації безпекової діяльності, проблемною залишається недостатньо висока швидкість своєчасного покращення СЕБП, коли дії орієнтовані на ліквідацію наслідків, а не реалізацію комплексу заходів на випередження, що здебільшого пов'язано із певними прогалинами в теоретичному базисі й необхідності використання набутого досвіду, який втрачає актуальність під тиском високого динамізму господарських процесів. Ілюстрацією зазначеного є одночасна поширеність

доволі значної кількості визначень терміна «ЕБП», що загалом ускладнює сприйняття безпекової діяльності. За результатами ретельного ознайомлення із доробком українських науковців було виділено кілька ключових підходів, що мають найбільшу кількість прихильників. У цьому аспекті напрацювання іноземних дослідників нами не бралися до уваги через намагання максимально врахувати національну специфіку в безпекознавстві з подальшим розробленням методологічних засад, які б набули швидкого практичного застосування.

Перший підхід у розумінні суті поняття «ЕБП» пов'язаний із здійсненням захисних заходів стосовно загроз, тобто в подальшому залишаються актуальними ті моменти, що визріли з початку 2000-х років. Д. Ковальов і Т. Сухорукова обґрунтовують необхідність розуміти під зазначеним терміном «…захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності» [102, с. 48]. На нашу думку, адаптації потребують не лише позитивні зміни, що впливають на діяльність підприємства, але й певна частина загроз, яких не можна ліквідувати та досить успішно протидіяти. Суб'єкти безпеки повинні шукати оптимальні варіанти вирішення кожної складної проблеми, розробляючи рішення виходячи із наявного ресурсного забезпечення та можливих результатів реалізації загрози. Певну конкретизацію щодо об'єктів захисту здійснює О. Власюк, тлумачачи ЕБП як «…захищеність корпоративних інструментів і підприємницьких можливостей, що нейтралізує внутрішні і зовнішні загрози розвитку суб'єкта підприємництва та створює необхідні умови для забезпечення його стабільного функціонування» [30, с. 3]. Загалом погоджуючись із такими міркуваннями, вважаємо, що об'єктом безпеки також доцільно визначати інтереси підприємства, які, відповідно до вище розглянутих аспектів, повинні об'єднувати й узгоджувати особисті інтереси власників, акціонерів, менеджменту, працівників та інших зацікавлених осіб.

Зміст другого підходу доволі чітко представлено у визначенні ЕБП, що стало результатом наукового пошуку Г. Козаченко, В. Пономарьова та О.

Ляшенко, які доводять необхідність розуміти зазначене поняття як «…міру гармонізації в часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють за межами підприємства» [104, с. 87]. Зважаючи на зроблене стосовно першого підходу застереження, можна погодитися із важливістю узгодження інтересів. Водночас концентрація уваги виключно на інтересах дещо звужує поле діяльності суб'єктів безпеки, залишаючи поза увагою загрози, ризики, потребу відстеження змін із подальшим розробленням й реалізацію адаптаційних процедур стосовно усього підприємства тощо.

Серед науковців є певна група прихильників застосування класичного розуміння безпеки як стійкості системи і стосовно мікрорівня. Так, С. Дубецька аргументованого доводить необхідність розуміння під ЕБП «…стан об'єкта в системі його зв'язків, з точки зору його стійкості (самовиживання) та розвитку в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз, непередбачуваних дій та складно прогнозованих чинників» [65, с. 150]. Погоджуючись із важливістю підтримання стійкості системи як ключової умови збереження цілісності, вважаємо, що не менш актуальним для суб'єктів безпеки повинно бути й питання створення сприятливих умов для розвитку підприємства задля збереження конкурентних позицій відповідно до швидко змінюваної ситуації на ринку. Такі аспекти доволі ретельно викладені в межах четвертого підходу, представниками якого можна вважати М. Камлика та Т. Васильцева. Перший із зазначених науковців тлумачить поняття, що розглядається як «…стан розвитку суб'єкта господарювання, який характеризується стабільністю економічного та фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів і протидій їх впливу на всіх стадіях його діяльності» [89, с. 9], а інший дещо ширше розглядає ці моменти, доводячи, що такий стан підприємства повинен бути пов'язаний із «…функціонуванням, за якого продукція є конкурентоспроможною на ринку та одночасно гарантується: найефективніше використання ресурсів, інтелектуального і кадрового потенціалу; стабільність, стійкість та прогресивність розвитку; можливість протидіяти негативним

впливам зовнішнього і внутрішнього середовища» [23, с. 17]. В межах цього підходу науковці акцентують увагу на необхідності забезпечення стабільного розвитку підприємства, водночас наполягаючи на можливості протидії загрозам, що в реальних умовах не завжди можливо застосувати. На нашу думку, для українських підприємств більш прийнятним є варіант гнучкого реагування із пошуком можливостей реалізації превентивних заходів, тобто випереджаючи певні події, що можуть мати негативні наслідки.

Один із доволі поширених підходів отримав назву «ресурсно-функціональний», оскільки в його межах ЕБП пов'язується із наявністю й ефективністю використання корпоративних ресурсів. Для прикладу, С. Покропивний з цієї позиції пропонує розуміти поняття, що розглядається як «…певний стан корпоративний ресурсів і підприємницьких перспектив, за яких забезпечується найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування і динамічного розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам» [68, с. 49]. В межах цього ж підходу, але з більшою конкретизацією змісту безпекової діяльності, О. Ляшенко вбачає в ЕБП «…стан ефективного використання його ресурсів та наявних ринкових можливостей, що дає змогу запобігти внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечує його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідної до обраної місії» [144, с. 98]. Вважаємо, що ресурсне забезпечення виконує важливу роль у процесі реалізації заходів щодо недопущення розвитку, протидії та ліквідації наслідків загроз, але водночас концентрація уваги суто на ефективності використання корпоративних ресурсів, що наявна у процитованих визначеннях, дещо коригує саму сутність безпекової діяльності, яка сягає площини відповідальності менеджменту, який повинен опікуватися досягненням інтересів підприємства щодо виконання тактичних і стратегічних завдань.

Якщо попередньо розглянуті підходи здебільшого тяжіли до пасивного сприйняття безпеки через орієнтацію на збереження стійкості у функціонуванні підприємства, то наступний суттєво відрізняється через домінування активності суб'єктів безпеки. Ю. Кім, з огляду на ці аспекти, пропонує розглядати ЕБП як

«…комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну і якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз» [96, с. 38]. Своєю чергою, О. Захаров звертає увагу не на інструменти, а на об'єкт їх застосування, зокрема щодо «…спрямування на зниження і протидію реальним і потенційним внутрішнім і зовнішнім ризикам та загрозам діяльності підприємства, які можуть призвести до істотних економічних втрат, зупинити або загальмувати розвиток підприємства» [81, с. 52]. В сукупності ці погляди формують уявлення про динамічність безпекової діяльності, яка проявляється в ініціативності суб'єктів безпеки щодо усіх аспектів функціонування підприємства, де першочерговим є питання безпеки і вирішення усіх поточних завдань можливо лише у контексті розгляду наслідків їх досягнення й впливу на ЕБ. Водночас таке спрямування залишає без належної уваги питання стійкості самого підприємства та стабільності його функціонування, тобто відсутня гармонізація, яка сприяє цілісному вирішенню усіх проблем на кожному етапі розвитку.

Послідовно розглядаючи сутність кожного підходу, нами була не лише конкретизована спрямованість, але й виявлені неузгодженості, що гальмують їх активне використання. Отримані результати узагальнені в графічному варіанті (рис. 1.2) із подальшим формуванням власних міркувань щодо осучасненого варіанту сприйняття ЕБП як стану, за якого, завдяки реалізації комплексу заходів, що, відповідаючи цілям підприємства, параметрам функціонування й поточній ситуації у зовнішньому середовищі, спрямовані на захист корпоративних ресурсів й економічних інтересів, підтримується стійкість і стабільність фінансово-господарської діяльності із створенням умов для розвитку. Потрібно підкреслити, що авторський варіант містить елементи наявних підходів, усунуті суперечливі моменти. Чітко прослідковується спрямованість на необхідність урахування унікальності кожного підприємства, динамічності змін, збереження стійкості та створення безпечних умов для розвитку. Зазначені аспекти створюють необхідну основу для розгляду терміна

«діяльність» із подальшим зосередженням на уваги на теоретичних засадах безпекової діяльності українських підприємств.

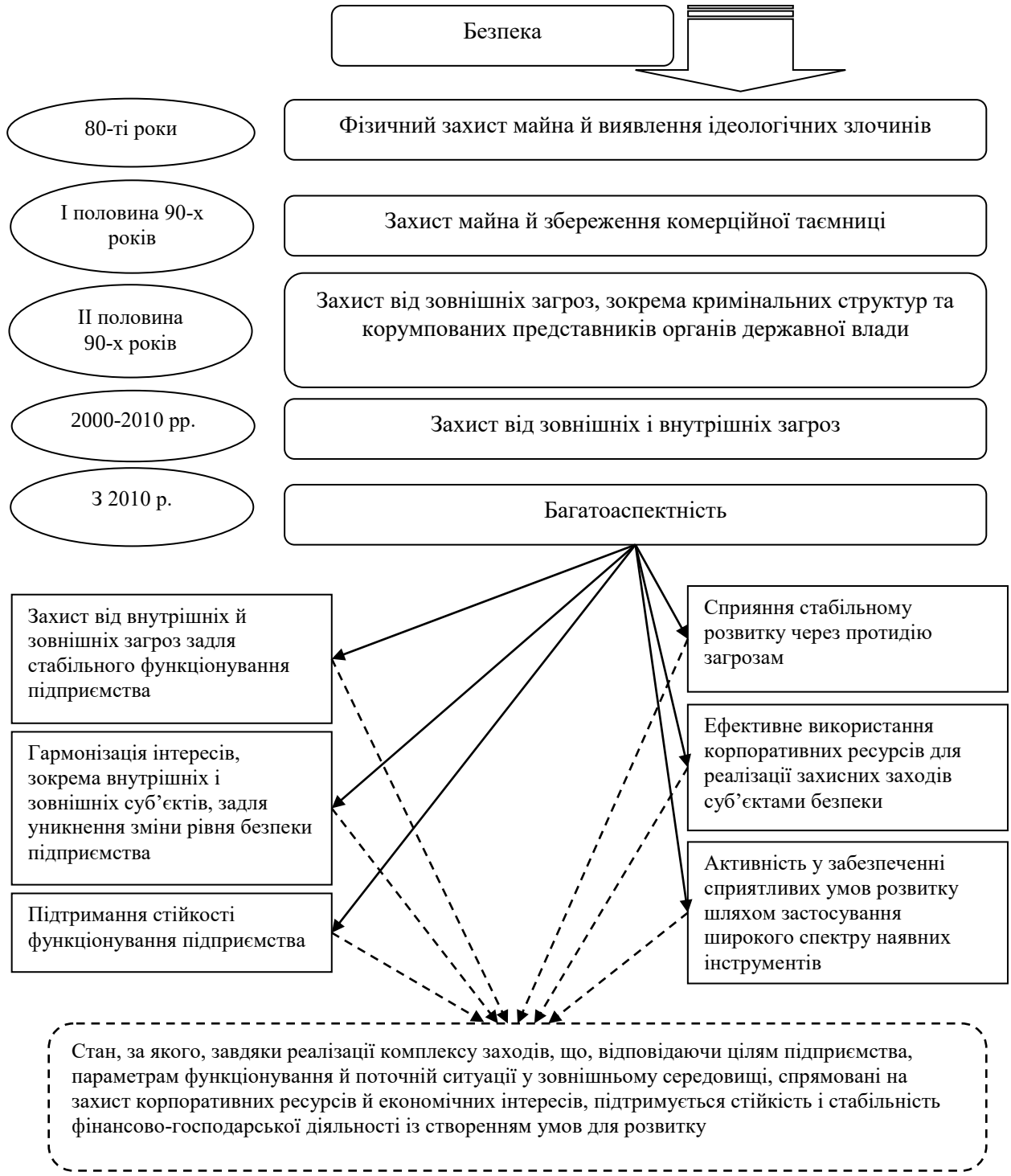

Рис. 1.2. Етапність у розвитку сприйняття сутності поняття «ЕБП», *сформовано автором*

Під час аналізу сутності терміна «діяльність» обмежимося констатацією окремих фактів, які загалом характеризують його сутність стосовно людини із подальшою конкретизацією стосовно безпекознавства. У філософсько-психологічній літературі діяльність розглядається як обов'язкова складова активності кожної людини. Зазначене наявне у доробку С. Гончаренко, де діяльність подається як «…спосіб буття людини у світі, здатність її вносити в дійсність зміни» [43, с. 49]. Фактично у філософському ракурсі йдеться про те, що діяльність є обов'язковою складовою існування кожної особистості, зокрема для щоденного задоволення актуальних потреб. М. Уєсімбаєва деталізує сутність діяльності, розглядаючи її як «…активну взаємодію людини з навколишньою дійсністю, у ході якої людина є суб'єктом, цілеспрямовано впливаючи на об'єкт і задовольняючи таким способом свої потреби» [271, с. 259]. Відповідно до таких міркувань, можна розглядати кілька елементів, які об'єднані діяльністю як процесом: людина як суб'єкт, що підштовхується до дій наявними потребами; об'єкт, на який будуть спрямовані фізичні та розумові зусилля; мета, яка обґрунтовує внесення змін як в об'єкт, так і суб'єкт через взаємодії й наявність зворотного зв'язку; засіб, який уможливлює реалізацію процесу впливу.

В економіці термін «діяльність» традиційно розглядається стосовно деталізації окремих етапів у виробництві певної продукції. Суб'єктом виступає працівник, який за допомогою певних засобів впливає на об'єкт для отримання суспільного продукту. Така позиція прослідковується у визначенні, де під діяльністю потрібно розуміти «…прояв здібностей індивіда під час практичного використання його інтелектуального капіталу для цільової зміни певних економічних і соціальних об'єктів» [304, с. 83]. Сьогодні діяльність людини не обмежується лише виробничим процесом, а розглядається суттєво ширше, тобто як будь-яка активність, що керована усвідомленою ціллю. Критерії оцінювання цієї активності в економіці також зазнали змін, адже йдеться не лише про виконання поставлених завдань, а й зміни в самому суб'єкті діяльності. На цьому моменті наголошується у визначенні, де

діяльність подається як «…специфічний вид активності людини, спрямований на пізнання й творче перетворення навколишнього світу, включаючи саму себе й умови свого існування» [304, с. 83], а її проявами виступають спілкування, навчання і праця.

Підводячи підсумок, можна стверджувати, що діяльність є проявом психологічної і фізичної активності людини щодо створення прийнятних умов для свого існування через задоволення потреб і полягає у впливі на навколишнє середовище, що сприяє її власному розвитку. Така позиція віддалена від традиційного розгляду діяльності стосовно трудового процесу, але наближена до проблематики формування сприятливих, тобто безпечних, умов для діяльності підприємства.

Певним підсумком проведеного дослідження, в основу якого було покладено виявлення етапності у зміні поглядів на безпеку, ЕБ та ЕБП, повинно стати уточнення змісту поняття «безпекової діяльності» на мікрорівні. Сьогодні цьому важливому моменту не приділяється належна увага, хоча у розумінні ЕБП домінують дієві підходи, що передбачають активність суб’єктів безпеки не лише стосовно ліквідації загроз, але й недопущення їх розвитку.

Вперше термін «безпекова діяльність підприємства» був застосований В. Франчуком, яким він означив «…форму активного ставлення суб’єктів безпеки до безпекової дійсності, зміст якого полягає у проведенні в ній відповідних змін на основі застосування та розвитку безпекової культури. Тобто це діяльність, спрямована на протидію загрозам, відновлення діяльності з метою захисту корпоративних інтересів, збереження цілісності процесів чи системи на основі засвоєння та розвитку безпекової культури» [281, с. 155]. В подальшому ця ідея розгляду активності суб’єктів безпеки вивчалася кількома науковцями із пошуком варіантів уточнення й наповнення змістовності нового терміна. Так, А. Штангрет запропонував розуміти безпекову діяльність як таку, що «…орієнтована на підтримання стійкості та забезпечення стабільного функціонування підприємства шляхом захисту його ресурсів й інтересів, а також використання додаткових ринкових можливостей» [314, с. 58].

Відмінністю погляду А. Штангрета стало розширення безпекової діяльності не лише стосовно захисту від негативного впливу загроз, але й орієнтація суб'єктів безпеки на пошук додаткових можливостей, які можуть бути використані підприємством для покращення конкурентних позицій й досягнення цілей, що сприятиме підтриманню необхідного рівня ЕБ. Ще одним послідовником В. Франчука став В. Фостяк, який, як представник Львівської безпекової школи, доклався до утвердження необхідності розгляду безпекової діяльності низкою ґрунтовних публікацій, в яких доводив потребу розуміти під цим терміном «…діяльність підприємства у співпраці із зовнішніми суб'єктами безпеки для забезпечення власної динамічної стійкості функціонування та формування безпечних умов розвитку через захищеність від дії зовнішніх і внутрішніх загроз та мінімізацію ризиків» [277, с. 98]. В процитованому визначенні наголошується на важливості посилення міжрівневих зв'язків через взаємодію внутрішніх і зовнішніх суб'єктів безпеки, а також приділення належної уваги і питанням ризиків як основного джерела виникнення й посилення загроз. Долучилася до формування нового напряму в безпекознавстві також М. Копитко, в розумінні якої безпекову діяльність становить «…діяльність щодо забезпечення можливості максимально ефективного використання доступних ресурсів з метою захисту власних інтересів від впливу загроз внутрішнього і зовнішнього середовищ, а також адаптації до існуючих умов з мінімальними втратами» [118, с. 120]. В такій інтерпретації наявні як ознаки ресурсно-функціонального підходу щодо формування й використання ресурсного забезпечення, так і розгляд варіанту не лише протидії загрозам, але й адаптації до їх впливу, що загалом поглиблює розуміння безпекової діяльності українських підприємств у сучасних складних умовах ведення господарської діяльності.

Короткий огляд поглядів на сутність безпекової діяльності, у поєднанні із раніше зробленими узагальненнями стосовно суті ЕБП, довів як існуючу реальну потребу в подальших наукових розвідках, так і вказав на необхідність формування цілісного уявлення про усі процеси, що пов'язані із безпекою на

рівні підприємства. Авторський варіант такого поєднання зображено на рис. 1.3.

Графічно доволі складно подати результати дослідження історико-еволюційної трансформації безпекової діяльності, які нами розглядалися через простеження змін у сприйнятті і виділенні ключових підходів стосовно безпеки, ЕБ, ЕБД й ЕБП. Відповідно, графічно акцентовано увагу лише на авторських узагальненнях, які в сукупності дали змогу послідовно сформулювати власне бачення безпекової діяльності. В авторському розумінні результатом активності суб'єктів безпеки, що полягає в здійсненні цілеспрямованих дій стосовно дестабілізуючих факторів і ринкових можливостей, повинен стати той рівень ЕБ, який забезпечує підприємству стійкість як системи, стабільність його функціонування для досягнення поставлених цілей, можливість реалізації економічних інтересів. Відмінність авторського підходу полягає у максимальній увазі до суб'єктів безпеки, які своїми діями змінюють підприємство як економічну систему, покращуючи й свої компетентності до виконання визначених завдань. Відповідно, йдеться про конкретизацію процесу не лише впливу суб'єктів безпеки на об'єкти в межах підприємства, але й поза його межами, тобто зовнішніми суб'єктами безпеки та суб'єктами зовнішнього середовища.

Якщо питанню ефективної організації праці робітників чи менеджерів надається значна увага, то проблематика результативності дій суб'єктів безпеки фактично залишається на рівні раніше наявного підходу до визначення втрат від злочинних дій персоналу підприємства чи спричинених збитків від стихійних лих. У сучасних умовах така практика неприйнятна, оскільки посилення конкурентної боротьби, як і вплив інших факторів, зокрема COVID-19 та воєнних дій, не можуть супроводжуватися лише констатацією фактичних збитків, а потребують прийняття й реалізації комплексних заходів, що вимагає поглиблення методологічних основ здійснення безпекової діяльності, чому буде приділено увагу в наступних частинах дослідження.

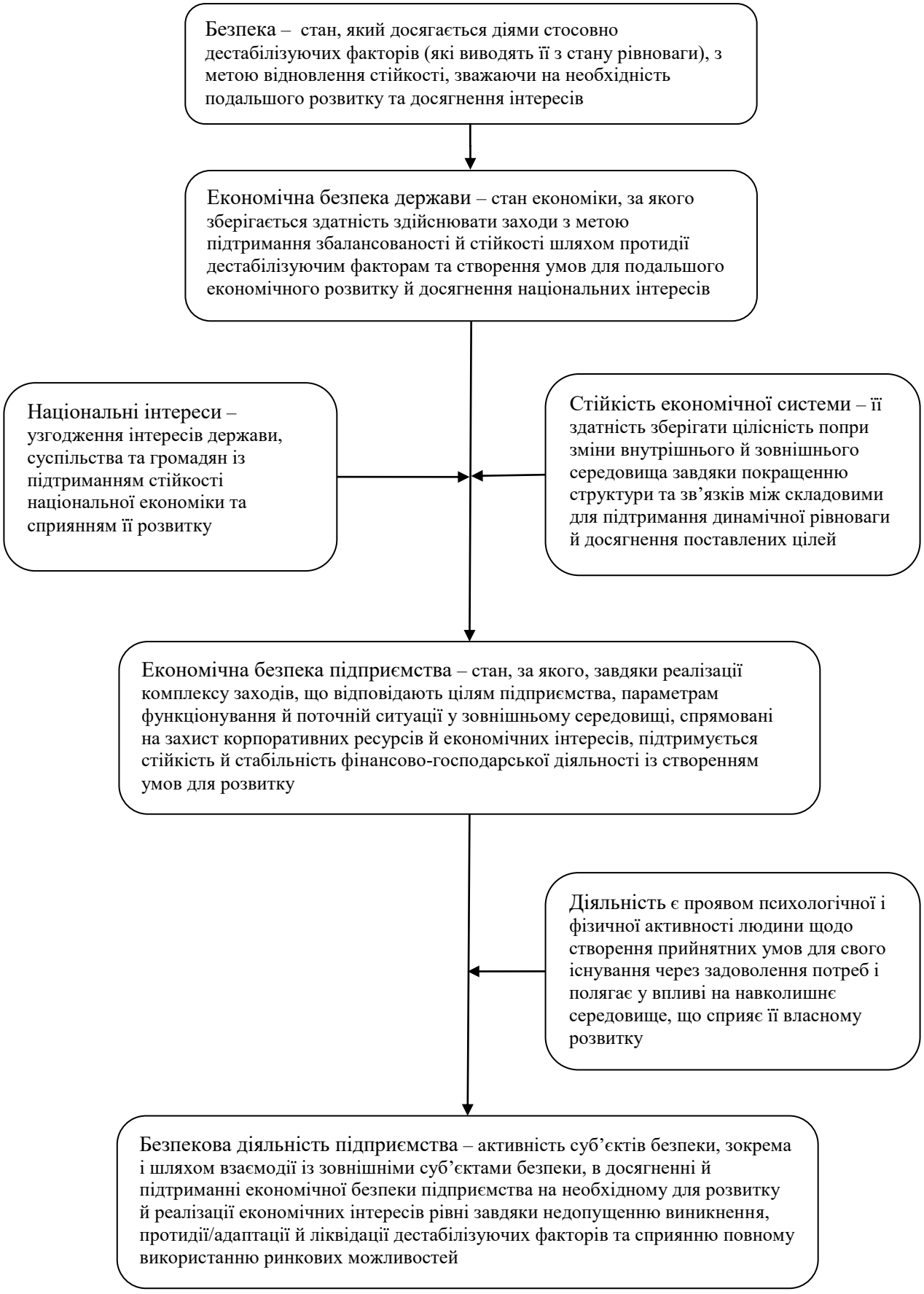

Рис. 1.3. Категоріальний силогізм поняття «безпекова діяльність», *сформовано автором*

1.2. Методологічний базис безпекової діяльності підприємств відповідно до системного та синергетичного підходів

Питання забезпечення ЕБП на рівні, достатньому для провадження ефективної господарської діяльності й формування необхідного ресурсного забезпечення для його розвитку, уже традиційно розглядається в безпекознавстві із застосуванням системного підходу. Зазначене уможливлює побудову ієрархічної структури системи ЕБ та її інтеграцію в діяльність підприємства із концентрацією уваги на проблематиці основних функціональних складових. Виникнення й вплив дестабілізуючих факторів розглядається як взаємодія підприємства й зовнішнього середовища та внутрішні процеси, спровоковані необхідністю реалізації економічних інтересів. Фактично йдеться про констатацію фактів без намагання зрозуміти природу таких змін, тобто вивчення механізмів трансформації підприємства як відкритої динамічної нелінійної соціально-економічної системи. Такий глибинний пошук можливий через дослідження й розуміння практики застосування законів синергетики в безпекознавстві, зокрема стосовно безпекової діяльності підприємства. Водночас системний підхід не відкидається, але увага зосереджується на розгляді дій суб’єктів безпеки стосовно підтримання динамічної рівноваги через гомеостаз і впорядкування хаосу, відстеження й прогнозування флуктуацій через суттєвість впливу дестабілізуючих факторів (ризиків й загроз), встановлення моменту наближення до точки біфуркації, розроблення бажаних атракторів та уникнення тих, що можуть призвести до руйнування системи, створення сприятливих умов реалізації економічних інтересів підприємства. Поєднання системного й синергетичного підходів дозволяє сформувати методологічний базис безпекової діяльності як такої, що відповідно до законів еволюції уможливлює існування й розвиток підприємства через активність суб’єктів безпеки. Зазначене обумовлює те, що в межах цього підрозділу будуть послідовно розглянуті згадані вище складові тезаурусу системного й синергетичного підходів із

окресленням їх змісту для створення методологічного базису безпекової діяльності.

Зважаючи на певне домінування системного підходу в безпекознавстві, нами не будуть з'ясовуватися певні еволюційні моменти щодо суті його формування й базових засад застосування. Також у попередньому підрозділі загалом було визначено й сформовано авторське бачення поняття «стійкість», зокрема стосовно економічної системи, із анонсуванням подальшого дослідження гомеостазу як механізму, застосування якого може сприяти стабілізації ситуації в межах підприємства після певного рівня збурення внаслідок впливу внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих факторів. Такі обставини сприяють дослідженню, в межах системного підходу, гомеостазу.

К. Бернару, як першому досліднику, належить ідея існування внутрішніх механізмів (біологічних), дія яких уможливлює збереження постійності організму попри вплив зовнішніх збудників. Продовженням досліджень у цій сфері стала конкретизація В. Кенноном таких механізмів, як гомеостазу (з грецької мови перекладається як подібність, схожість, нерухомість), який в його розумінні становив «…рухомо-рівноважний стан будь-якої системи, що зберігається шляхом її протидії факторам зовнішнього та внутрішнього середовища, що порушують такий її стан» [141, с. 93]. Хоча початково гомеостаз визначався стосовно біологічних систем, зокрема й людини, але уже первинні уявлення про його зміст доводять можливість практичного застосування й стосовно соціально-економічних систем, тобто підприємства.

Подальшому вивченню гомеостазу сприяли наукові роботи кібернетиків, які, послуговуючись технічними засобами, намагалися вивчити внутрішні механізми складних систем, які забезпечують їх існування. У. Ешбі одним із перших описав модель, яка визначає зміст процесів зміни складної системи при впливі на окремі її складові та відновлення стабільності за рахунок активізації інших елементів. До інших результатів роботи кібернетиків, серед яких також доцільно виокремити К. Шеннона й В. Глушкова, стало доведення, що: гомеостаз виникає не лише в біологічних системах, а проявляється і в

соціальних й економічних системах; гомеостаз різних систем має одну природу, що уможливлює перехресне запозичення кращих практик; у складних небіологічних системах гомеостаз супроводжується також наявністю конфліктів, конкуренції, відмінностями в цілях кожної складової, що ускладнює процес моделювання такого процесу.

Міждисциплінарність гомеостазу спровокувало одночасне існування двох загальних підходів у його сприйнятті. Перший, який можна визначити ще як «вузький», передбачає розуміння суті цього поняття із максимальним наближенням до стійкості, тобто незмінності, що проявляється у відповідності усіх показників «нормативним» значенням. Теоретично такий гомеостаз може існувати стосовно систем із обмеженим обміном речовиною й енергією із зовнішнім середовищем, коли параметри життєздатності підтримуються в автоматичному режимі, тобто без коригування стосовно факторів впливу. Інший підхід – «широкий» – знайшов застосування стосовно складних систем, коли як стабілізацію розглядають не процес, а стан, розуміючи необхідність системи реагувати на зміни зовнішнього середовища. Стійкість розглядається стосовно внутрішньої структури та умов збереження існування, зокрема і через унесення змін у поведінку. Можна стверджувати, що «широкий» підхід набув більшого розвитку, зокрема за рахунок можливості самозбереження будь-якої системи в умовах сучасних складнопрогнозованих і динамічних змін середовища існування.

В економіці, зокрема на мікрорівні, питання функціонування механізму гомеостазу розглядається опосередковано, тому початково процитуємо кілька визначень з інших галузей науки. Так, С. Попов стосовно біологічних систем розглядає гомеостаз як «…відносну сталість внутрішнього середовища організмів та систем у процесі їх функціонування та при наявності зовнішніх чи внутрішніх збуджень» [200, с. 93], а також доводить, що ця здатність живого організму формується за рахунок внутрішньої автономності та спроможності стабілізувати ситуацію за допомогою наявних резервів. Хоча позиція С. Попова стосується біологічних систем, але важливими є акценти на необхідність

зосередження уваги на внутрішньому середовищі задля спроможності гасити зовнішні коливання, що близьке до проблематики безпекової діяльності. Філософське тлумачення гомеостазу можна проілюструвати трактуванням, згідно з яким під цим поняттям розуміють «…механізм саморегуляції систем, який базується на принципі зворотного зв'язку і допомагає підтримувати функціонування системи» [275, с. 167]. З позиції філософії дієвість такого механізму обмежується рівнем відхилень основних параметрів системи від їх рівноважного стану. Зокрема, С. Стаффорд вважав, що такий умовний поріг становить орієнтовно середнє значення в межах від мінімального до максимального. В соціології досліджуване поняття трактується як «…явище, що характеризує дію механізму постійного відтворення усталеного стану структури та функцій соціальної системи або її підсистем в умовах змін, що можуть зумовити в них дисфункції та структурні зрушення» [48, с. 110]. Розуміння гомеостазу стосовно соціуму дещо відрізняється порівняно з біологічними системами. Зовнішні фактори, зокрема у вигляді посилення тиску природного середовища, провокують порушення рівноваги в суспільстві, реакція на що може виникнути у вигляді внутрішніх змін задля пристосування та/або протидії із впливом на джерело таких факторів. Така позиція також цікава, адже безпекова діяльність підприємства не повинна обмежуватися лише внутрішніми процесами, а може передбачати активність і щодо суб'єктів зовнішнього середовища.

Факт відмінності у розумінні гомеостазу в різних системах також набуває підтвердження і стосовно економіки, зокрема щодо функціонування окремих підприємств. Г. Ліхоносова вважає гомеостаз «…одним із основних показників стабільного функціонування та навіть можливостей подальшого розвитку підприємства…який у фактичному виразі є показником обсягу товарно-грошових потоків, які підприємство здатне пропустити через власні виробничі потужності за одиницю часу» [141, с. 94]. Погоджуючись із пріоритетністю підтримання дієвості гомеостазу в умовах кожного підприємства, вважаємо, що розгляд його виключно через товарно-грошові потоки є доволі вузьким. З

позиції безпекової діяльності такими індикаторами повинні бути усі ключові параметри функціонування підприємства, зокрема в розрізі основних функціональних складових ЕБП, а також зовнішнього середовища для відстеження, прогнозування та своєчасного реагування на зміни, що порушують межі динамічної рівноваги та вказують на ймовірність руйнування цілісності системи. Як ще одну позицію Г. Ліхоносової, яка заслуговує на увагу, можна вважати обґрунтування створення в умовах підприємства певного механізму, наявність якого повинна забезпечити дієвість гомеостазу. Науковець такий механізм окреслює як гомеостат, який становить «…відповідний комплекс систем управління підприємством з урахуванням можливостей та потреб працівників» [141, с. 94]. Укотре можна погодитися із необхідністю створення такого механізму, але дискусійними є його складові й процес функціонування, оскільки розглядаються два компоненти, тобто керівництво та працівники підприємства, взаємодія між якими зводиться до керівного впливу. На нашу думку, таке розуміння гомеостазу є доволі звуженим, зокрема з позиції безпекової діяльності. Вважаємо, що складовими такого механізму повинні стати усі об’єкти та суб’єкти безпеки, тобто внутрішні та зовнішні, зважаючи і на ієрархічний зв’язок у межах ЕБ, чому буде приділено увагу в подальшому. Обов’язковим елементом такого механізму повинен бути також зворотній зв’язок, який можна вважати інструментом саморегулювання системи, що сприяє отриманню інформації про результати керуючого впливу із подальшим його коригуванням. Доцільно також згадати про практичну реалізацію такої характеристики гомеостазу, як прагнення досягнення й підтримки рівноваги в ієрархічній площині, що спостерігається щодо біологічних систем. Тобто гомеостаз стосовно системи вищого порядку забезпечує підтримку аналогічних процесів у межах кожної системи нижчого порядку. У нашому розумінні зазначене стосується безпекової діяльності стосовно ЕБД, що стабілізує ситуацію в національній економіці, а відтак знижує турбулентність змін щодо безпекової діяльності кожного підприємства.

Спільна природа гомеостазу незалежно від характеру системи сприяє розгляду позиції біологів стосовно його зв'язку із адаптацією. Згаданий вище У. Кенон доводив, що гомеостаз становить «…спадково закріплені адаптації організму до звичних умов оточуючого середовища» [48, с. 110]. Йдеться про те, що в окремих моментах система може відхилятися від стану рівноваги на стільки, що стабілізація потребуватиме внутрішніх структурних і функціональних змін. Математичне моделювання таких процесів було здійснено У. Ешбі на основі побудованої ним технічної моделі а назвою «гомеостат». Практична реалізація здатності біологічної системи підтримувати рівновагу шляхом адаптації простежується в сучасних високотехнічних пристроях, зокрема штучному серці, легенях, нирках тощо. Така практика може бути застосована і стосовно безпекової діяльності, коли окремі функції будуть передані на аутсорсинг зовнішнім об'єктам безпеки. Питання адаптації, адаптивності та адаптивного управління є доволі складними, їм буде приділено увагу в подальших розділах дисертації.

Узагальнюючи розгляд гомеостазу як складової системного підходу, доцільно акцентувати на кількох важливих моментах, які становлять основу методологічного базису безпекової діяльності. Система інформаційно-аналітичного забезпечення повинна сприяти отриманню суб'єктами даних про ступінь відхилення основних індикаторів ЕБ від установлених нормативних значень, рівень яких відповідає оптимальному рівню використання корпоративних ресурсів і визначеним темпам розвитку підприємства. За наявності «прийнятного» рівня відхилень кожного індикатора активність суб'єктів безпеки обмежується відстеженням загальних тенденцій. За виникнення ознак «помірного» рівня повинні бути розроблені та реалізовані компенсаційні заходи для повернення системи у попередній стан, зокрема шляхом внутрішніх змін та застосування зв'язків із зовнішніми суб'єктами безпеки. Критичний рівень відхилень є підставою для розроблення заходів, що потребують застосування синергетичного підходу. Використання механізму гомеостазу покликано сприяти підтриманню безпеки із незначними витратами

(меншими за величиною, порівняно з ситуацією високої нестабільності у функціонуванні), створюючи необхідні передумови для реалізації економічних інтересів. Додатковим необхідним уточненням повинно бути і те, що підтримання гомеостазу потребує витрат як для інформаційно-аналітичного забезпечення, так і для реалізації компенсаційних заходів. Загалом усі параметри застосування гомеостазу, які актуальні і для безпекової діяльності, нами узагальнені графічно на рис. 1.4. Окрім цього, такий механізм є лише одним із інструментів, що дає змогу еволюціонувати підприємству в умовах контрольованої зміни середовища функціонування. Суттєвий дисбаланс, який, для прикладу, був спровокований COVID-19 та воєнними діями, вимагає створення ширшого переліку актуальних інструментів безпекової діяльності, зокрема на основі синергетичного підходу.

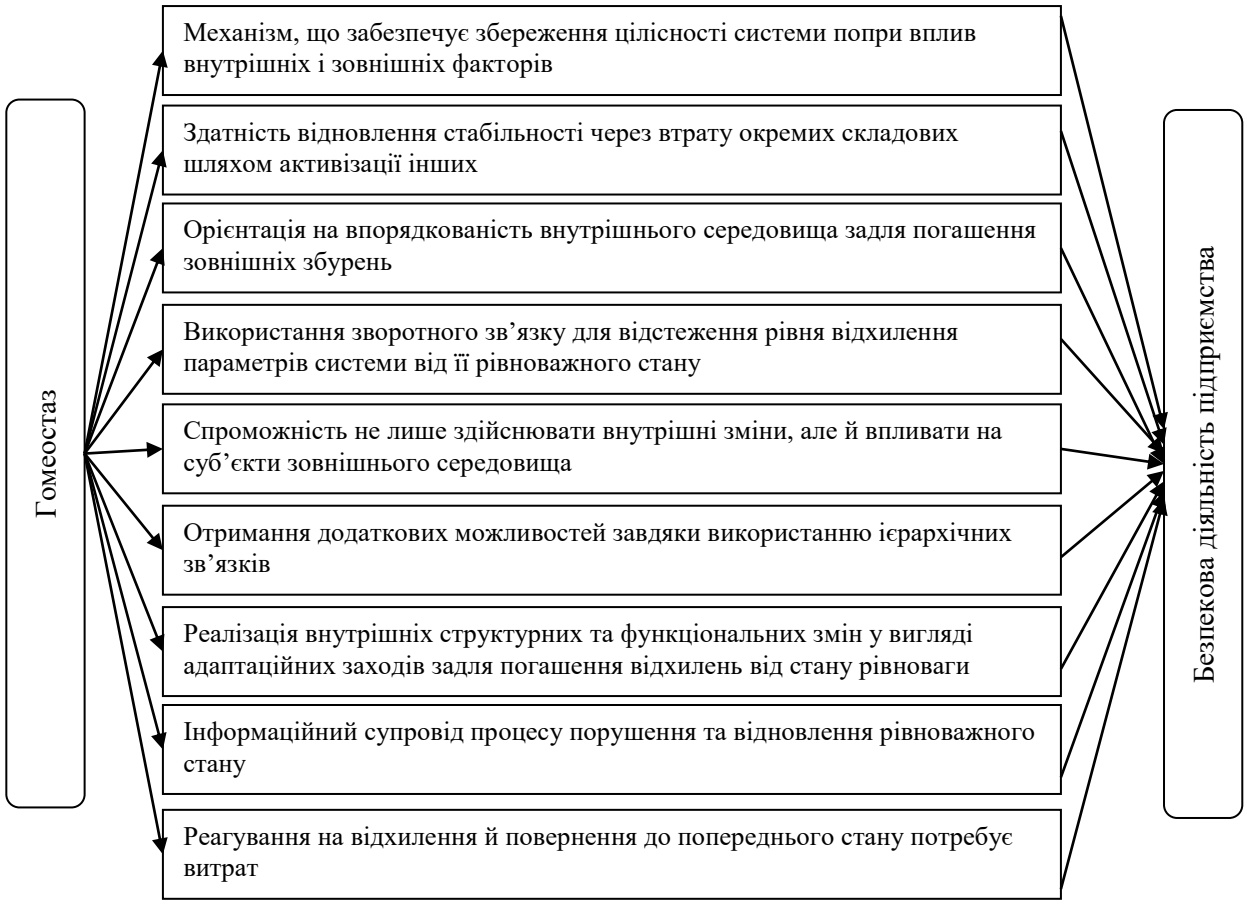

Рис. 1.4. Параметри застосування гомеостазу в безпековій діяльності підприємства, *сформовано автором*

В основу сучасного розуміння синергетики уже традиційно було покладено грецький термін, що в перекладі можна розуміти як «спільний», «об'єднано діючий». У філософській довідниковій літературі синергетику тлумачать як «…науковий напрям, що вивчає зв'язки між елементами структури (підсистемами), які утворюються у відкритих системах завдяки інтенсивному (потоковому обміну) речовиною та енергією з оточуючим середовищем у нерівноважних умовах» [100].

Зважаючи на сутність процитованого тлумачення, доцільно підкреслити, що синергетика змінила засади пізнання навколишнього світу. На зміну повному детермінізму Лапласа прийшло сприйняття реальності, яке характеризується хаотичністю й високою ймовірністю випадкового перебігу подій, які не можна описати, а передбачення майбутнього перебігу подій суттєво обмежене невизначеністю. За таких умов будь-яка відкрита система може продовжувати існувати на основі самоорганізації, тобто здатності змінювати свою структуру й функції задля протидії та ліквідації ентропійних чинників, які провокують її нестабільність, що є основою переходу з однієї області в іншу, сприяючи розвитку. Уже на цьому етапі загальне розуміння синергетики з позиції філософії дає змогу простежити наявність передумов розширення застосування синергетичного підходу і на безпекову діяльність підприємства через необхідність підтримання існування підприємства як системи за максимально непередбачуваного розвитку подій в національній економіці.

Виникненню синергетики як наукового напряму передувало загострення протиріч у розумінні еволюції, коли в існуючих раніше уявленнях про спрямованість на спрощення систем засумнівалися через теорію Ч. Дарвіна та подальші відкриття у фізиці й хімії, які засвідчували можливість самоорганізації складних систем в умовах хаосу. Зазначені протиріччя у 30-х рр. минулого століття було усунуто у наукових публікаціях І. Прихожина, а стосувалися вони нерівноважної термодинаміки як нового напряму механіки. Значення результатів його наукової роботи можна прослідкувати у

міркуваннях, згідно з якими «…моделі, розглядом яких займалася класична фізика, відповідають, як ми тепер розуміємо, тільки граничним ситуаціям, які можна створити штучно…природне ж обов'язково містить елементи випадковості та необоротності…це призводить нас до нового погляду на роль матерії у всесвіті» [95, с. 105]. В публікаціях І. Прихожина процес еволюції розглядався через зміну станів системи, що характеризуються рівновагою та хаосом, коли останній потрібно розуміти не лише як такий, що призводить до руйнування системи, але й надає їй руху, розвитку та загалом сприяє створенню нових систем за рахунок більш інтенсивних позитивних зворотних зв'язків над негативними. В основі цих процесів лежить самоорганізація, що визначає порядок створення стійких систем із хаосу за невеликої кількості змінних. З позиції безпекової діяльності таке розуміння еволюції вимагає цілісного сприйняття усіх процесів, які наявні стосовно підприємства, тобто не лише негативні, але й позитивні зміни повинні бути об'єктом безпеки.

Термін «синергетика» вперше був застосований Г. Хекеном у 1969 р. в процесі читання лекцій для доведення існування загальних закономірностей, які можна застосувати не лише стосовно фізики, хімії чи інших фундаментальних напрямів дослідження матерії, але загалом щодо будь-яких систем у природі для пояснення розвитку, тобто переходу до нових макроскопічних утворень. Г. Хекен розглядав синергетику як складову загального системного аналізу та як «…мову, на якій можливо описати життя складних систем та, зокрема, явища самоорганізації – раптове виникнення структур, а її понятійний апарат дозволяє розглядати все те, що виникає «зверху вниз» – від цілого до деталей, а не «знизу вверх» – від деталей до цілого, як це прийнято при редукціоністському підході» [186, с. 20]. Наукові напрацювання Г. Хекена сприяли поширенню синергетичного підходу, який сьогодні, набувши статусу міждисциплінарного напряму, передбачає вивчення процесів переходу хаосу, вираженого через ентропію й невизначеність, у порядок, характеристикою якого є негентропія та інформативність. Реалізовані спроби застосування синергетичної парадигми і в економіці, де стійкість системи може бути лише її миттєвою характеристикою,

а не постійним станом. Окрім того, в економіці, відповідно до синергетичного підходу, рівновага, будучи проявом стійкості, розглядається як перешкода для розвитку, коли нестійкість у вигляді внутрішньосистемних змін є не лише свідченням адаптації до впливу зовнішніх факторів, але й створює необхідну основу для переходу до іншого якісного стану.

В. Б. Занга сформував базові засади розвитку синергетичної економіки, яка у його розумінні становить «…новий напрям для пояснення складних економічних явищ…фокусує увагу на нелінійних явищах в економічній еволюції, зокрема структурних змінах, біфуркаціях, хаосі» [244, с. 112]. Хоча в Україні проблематика дослідження синергетичної економіки перебуває на етапі усвідомлення, але серед нечисленних публікацій доцільно виокремити позицію В. Тарасевича, який розглядає економіку як «…самоорганізовану відкриту нелінійну дисипативну систему, для якої певною мірою характерні інтенсивні взаємодії її складників, активний метаболізм, поєднання додаткових та від'ємних зворотних зв'язків, взаємозв'язок мінливості, спадковості та відбору, адаптаційних та біфуркаційних механізмів, чергування атракторів та гомеостазів» [259, с. 58]. Зазначене безпосередньо визначає характер безпекової діяльності, яка не повинна бути спрямована на гальмування внутрішніх процесів, а на створення цілісного уявлення про можливі наслідки із посиленням чи послабленням відповідних змін.

Синергетика дає змогу зрозуміти засади розвитку як світової економіки, так і малого підприємства, не лише розглядаючи їх динамічність, але й прогнозуючи можливу зміну через установлення суттєвості впливу ключових факторів. Своєю чергою, спроможність застосування синергетичного підходу в безпековій діяльності повинна спиратися на методологічні принципи, які нами виділені, зважаючи на природу синергетики й специфіку ЕБП:

– в основі узгодженої поведінки системи лежить інтенсивний обмін із зовнішнім середовищем, що сприяє встановленню й підтримці цілісності;

– динамічність системи визначається постійним переходом від стійкості до хаосу і у зворотному напрямі, що проявляється у внутрішніх коливаннях;

– хаос є основою впорядкування зв'язків між складовими системи, він сприяє виникненню нових якостей, відтак він повинен бути керованим;

– складна нелінійна система має широкий спектр варіантів розвитку, що визначається внутрішньою структурою складових;

– розвиток потребує контрольованого наближення до точки біфуркації;

– можливість перебування й оцінювання стійкого стану системи пов'язано із вибором певного атрактора ;

– флуктуації визначаються як інтенсивністю впливу дестабілізуючих факторів, так і спроможністю системи протидіяти та/або адаптуватися до них.

З позиції подальшої конкретизації засад дотримання кожного із визначених принципів у межах безпекової діяльності доцільно приділити увагу траєкторії руху синергетичної системи, яку сформував Г. Хекен: «…1) хаотичний стан системи, який містить у собі невизначеність, а тому ймовірність і випадковість зміни; 2) повністю детерміновані рухи системи; 3) рівновага конфігурацій системи; 4) стійкість системи; 5) поява випадкових факторів, які приводять систему до наступної нестабільності» [52, с. 80]. Ця етапність загалом може бути характерною і для підприємства як складної соціально-економічної системи, але з позиції безпекової діяльності важливим є більше зміст кожного етапу, що визначає активність суб'єктів безпеки для виконання поставлених перед них завдань стосовно підтримання належного рівня безпеки.

Відповідно до траєкторії руху синергетичної системи Г. Хекена, перший етап пов'язаний із хаосом. Уявлення людини про хаос фактично не зазнали значних змін, адже з ним у більшості асоціюється безладдя, відсутність порядку, непередбачуваність змін, недостатність інформації про можливий перебіг подій тощо. Попри те, філософами, а в подальшому й іншими дослідниками, хаос визначається як «…засіб гармонізації темпів розвиту, утворення краси, структуризації систем, умова творчого початку, постійне підживлення Космосу нескінченною енергією» [246, с. 8]. Практичним підтвердженням правильності таких думок стали явища й процеси, які

спостерігаються й використовуються людиною повсякчас, зокрема йдеться про броунівський рух, який лежить в основі електричного струму.

Сьогодні широкого застосування, зокрема і стосовно пояснення траєкторії розвитку економічних процесів, набула так звана теорія хаосу. На перших етапах увага дослідників зосереджувалася на проблематиці прогнозування погоди. Одну із перших концепцій сформував П. Лаплас ще у 1776 р., згідно з якою максимальна кількість інформації про початковий стан повинна дозволити спрогнозувати перебіг майбутній подій. Ж. Пуанкара у 1903 р. поставив під сумніви не лише здатність повної ліквідації невизначеності у початкових умовах, але зробив припущення, що і за наявності достатньої початкової інформації можуть з'явитися незначні відхилення, які в подальшому спровокують більш суттєві відмінності, що стане джерелом значних помилок, а відтак не дасть змоги досягнути поставлених завдань у прогнозуванні майбутнього. В подальшому ця залежність від початкових умов була описана Е. Лоренцом як «ефект метелика», відповідно до якого незначні зміни, зокрема у вигляді руху метелика, можуть, але не обов'язково, надати поштовх для катастрофічних змін на значній відстані. Сьогодні моделювання здійснюється переважно стосовно закритих систем на основі простих атракторів, а щодо відкритих динамічних систем застосовується низка обмежень та складні багаторівневі атрактори, прикладом яких є трьохрівневий для прогнозування погоди, авторства Лоренца. Не заглиблюючись у розгляд теоретичного базису теорії хаосу, вважаємо за необхідне взяти за основу та певним чином адаптувати її окремі принципи, що визначені С. Коротуном щодо економічних процесів [126, с. 105], стосовно безпекової діяльності так:

– активність суб'єктів внутрішнього й зовнішнього середовища визначається вибором варіанту, який характеризується найменшим опором;

– в основі передбачення вибору можливого варіанту розвитку подій лежить ретельне дослідження перебігу основних та супутніх подій, інтересів та наявного досвіду в діях усіх суб'єктів;

– розвиток подій може бути змінений шляхом протидії та/або своєчасної адаптації до впливу основних фактори, які будуть визначати характер подій.

Формування принципів здійснено, зважаючи на сутність авторського розуміння безпекової діяльності, а їх змістом буде доповнено методологічні принципи, які були визначені стосовно синергетичного підходу.

Поняття «біфуркація» дає змогу поєднати засади здійснення безпекової діяльності відповідно до системного й синергетичного підходів. Попередньо нами окреслювалося, що механізм гомеостазу є діючим у межах «прийнятного» та «помірного» рівня відхилень, але суттєве відхилення від рівноважного стану («критичний» рівень) вказує на посилення хаосу, який нами вище розглядався уже в контексті синергетичного підходу. Більшість науковців у своїх міркуваннях стосовно змісту біфуркації одностайні, спираючись на походження цього терміна від латинського слова, що можна розуміти як розвилка, роздоріжжя. Попри це, галузева специфіка застосування все-таки має певні відмінності. Так, у філософії під біфуркацією розуміють «…вузлову точку розвитку, у якій перетинаються всі потенційні можливості, а також минуле, сьогодення й майбутнє системи» [174, с. 95]. Погоджуючись, що біфуркація становить певну критичну точку, що характерна посиленням хаосу, вважаємо, що надання їй якостей ключової є надто загальним розумінням, зважаючи хоча б на те, що таких точок у межах короткого періоду може бути кілька («біфуркаціний каскад»). У термодинаміці біфуркація «…відбувається, коли система втрачає стійкість, тобто той стан, в якому вона могла перебувати нескінченно довго» [100, с. 165], що також недостатньою мірою можна застосувати для відкритих соціально-економічних систем, для яких характерна динамічна стійкість, на чому наголошувалося у підрозділі 1.1. Зрештою в економіці досліджуване поняття розглядають через «…втрату стійкості до оточуючого середовища, видалення зі звичайного середовища та стану рівноваги» [70, с. 44]. Узагальнюючи, можна стверджувати, що з позиції здійснення безпекової діяльності в умовах певного підприємства біфуркація пов’язана із такими обставинами виникнення та наслідками:

– «критичний» рівень відхилень основних індикаторів вказує, що система наближається до критичної точки (втрата стійкості та посилення хаосу), де раніше застосовувані компенсаційні заходи будуть неефективними;

– наближення до точки біфуркації є наслідком посилення відомих раніше внутрішніх та зовнішніх дестабілізуючих факторів та/або поява нових, протидія і адаптація до яких ускладнена;

– біфуркація характерна для усіх відкритих соціально-економічних систем, а відтак її виникнення потрібно очікувати та попередньо розробити кілька сценаріїв дій задля переходу до того стану, який наближений до цілей існування підприємства;

– результатом біфуркації є зміна параметрів системи, тобто її структури, внутрішніх зв’язків та процесу взаємодії із зовнішнім середовищем, які за змістом можуть вказувати про перехід на новий рівень розвитку або втрату цілісності;

– як і гомеостаз, біфуркація створює умови для еволюції системи, але в першому випадку йдеться про поступальні зміни, а в другому – стрибкоподібні та складно контрольовані із менш прогнозованими результатами;

– «біфуркація Хопфа» визначає характер послідовного виникнення необмеженої кількості критичних точок, які Ландау описав як турбулентність, наслідками чого може бути втрата цілісності системи через постійні й непередбачувані внутрішні зміни, що послаблюють зв’язки між підсистемами нижчого порядку.

Визначені засади трансформують безпекову діяльність щодо необхідності контролю за суттєвістю впливу дестабілізуючих факторів та завчасної підготовки прийнятного варіанту переходу системи на наступний етап еволюції, з огляду на прогнозоване наближення до точки біфуркації.

Необхідне доповнення стосовно розуміння наближення системи до точки біфуркації дає термін «флуктуація», який буквально з латинської мови перекладається як коливання. Загалом йдеться про зміну рівня індикаторів, що характеризують стан системи. Активне застосування синергетичного підходу

сформувало певну відмінність у розумінні флуктуації попри загальноприйняту основу. Так, С. Сливка щодо природно-правових систем розглядає флуктуацію як «…випадкові відхилення миттєвих значень величини від їх середніх значень (від стану рівноваги)» [246, с. 9] із подальшою конкретизацію, що ці коливання виникають до, під час і після точки біфуркації та визначають подальшу траєкторію еволюції системи. Вище нами були виділені три рівні відхилень значень основних індикаторів («прийнятний», «помірний» та «критичний») стосовно встановлених нормативів, що конкретизує сам процес відстеження флуктуацій. Окрім цього, дискусійною є й позиція науковця щодо можливості відстеження таких змін системи через випадкові відхилення, що загалом знижує якість необхідного інформаційного забезпечення для контролю за станом й еволюцією системи. У розгляді флуктуації в педагогічних системах сьогодні відомі дві відмінні позиції, які не повною мірою можна застосувати щодо безпекової діяльності. Л. Ткаченко пропонує розуміти зазначене поняття як «…порівняно малі відхилення в системі, які за умови підсилення ззовні, можуть призвести до утворення якісно нових складових системи» [265], коли Л. Штефан визначає його як «відхилення педагогічної системи або її компонентів від стійкого стану в результаті зовнішніх або внутрішніх впливів, які за певних умов можуть спричинити її перехід на інших рівень існування» [313, с. 407]. Вважаємо, що у визначенні Л. Ткаченко та Л. Штефан міститься суперечливість, коли фактично йдеться про ототожнення флуктуації та біфуркації, яку ми уже визначили як критичну точку в поточній траєкторії еволюції системи. Іншим моментом є розуміння Л. Ткаченко флуктуації як «порівняно малих відхилень», що не сприяє необхідній конкретизації та відстеженню процесу змін у системі.

Питання змісту флуктуацій стосовно економічних систем досліджували Л. Петренко й Л. Іванова, доводячи, що їх доцільно розуміти як «…коливання параметрів стану системи, які можуть бути створені як самою економічною системою, так і зовнішнім середовищем, в результаті яких відбуваються зміни стану системи і відхилення її параметрів від рівня гомеостазу» [193, с. 32].

Вважаємо, що в цій позиції цікавим є момент розгляду не лише зміни параметрів системи, але й твердження, що вони пов'язані із дестабілізуючими факторами, увагу на чому буде зосереджено в подальшому. Водночас наша позиція відрізняється градацією рівня коливань, тобто в межах «прийнятних» та «помірних» змін дієвим залишається механізм гомеостазу, а за «критичних» – йдеться про наближення до точки біфуркації. Зазначене актуалізує доведену уже раніше важливість створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення для відстеження рівня флуктуацій із можливістю застосування відповідних компенсаційних заходів та/або підготовкою системи до точки біфуркації.

Застосування синергетичного підходу визначає методологічні засади безпекової діяльності і після проходження точки біфуркації через перехід до «бажаного атрактору». Для уточнення цього моменту доцільно першочергово з'ясувати суть терміна «атрактор», який з латинської мови безпосередньо перекладається як «залучення», «притягування». Сучасне розуміння цього поняття характеризується як концептуальною однозначністю, так і незначними відмінностями, які можуть вплинути на процес безпекової діяльності. В. Сугаков, розглядаючи основи синергетики, окреслює атрактор як «…варіант, траєкторію розвитку (множина точок або ліній у просторі, до якої збігаються (направляються) траєкторії розвитку системи)» [257, с. 59]. В. Березинський [11, с. 133] стосовно соціально-політичних систем уточнює, що йдеться не лише про траєкторію, а певний порівняно стабільний стан. Є. Ходаківський щодо економічних систем ототожнює атрактор та цілі, зокрема застосовуючи такий термін, як «атрактивна ціль» [287, с. 26]. Вважаємо, що з'ясування суті атракторів повинно здійснюватися у взаємозв'язку із розглянутим вище категоріальним апаратом синергетики. При проходженні точки біфуркації виникає втрата стійкості та зростання хаосу із подальшими змінами відповідно до засад самоорганізації системи, які можна описати як прогрес, регрес, втрата цілісності, зміцнення внутрішніх зв'язків, перехід на наступний рівень розвитку тощо, що загалом визначаються як ймовірні сценарії подальшого перебігу

подій, або атрактори. У нашому розумінні атрактор становить вектор, відповідно до якого вибудовується наступна траєкторія еволюції системи. Кількість ймовірних векторів не обмежується через нелінійність системи, а їх формування залежить від стану самої системи, сили зв'язків у межах ієрархічної структури, суттєвості впливу дестабілізуючих факторів та загалом динамічності зовнішнього середовища. Фактично в точці біфуркації відбувається перехід з одного атрактора до іншого, тобто з одного стану до іншого. За пасивності результат такого переходу буде випадковим, а у випадку активності – ймовірно контрольованим і передбачуваним.

Сьогодні наявні відмінні підходи до класифікації атракторів. О. Шарапов [297, с. 49] розглядає два типи: прогресивні та деградаційні, розуміючи під першими такі, що можуть сприяти покращенню системи, а інші – як ті, наслідком яких є ймовірне руйнування цілісності. Інша класифікація передбачає розрізнення «бажаних» і «дивних» атракторів. Бажаними є ті атрактори, які відповідають цілям системи. Дивні атрактори, або, як їх ще називають, «атрактори Лоренца» чи «хаотичними атракторами», характеризуються посиленням хаотичності й складністю прогнозування із подальшою втратою стійкості й цілісності.

Безпекова діяльність, під час виявлення «критичного» рівня відхилення основних індикаторів стану системи від нормативних значень, не повинна бути спрямованою на пригнічення процесів, що наближають її до точки біфуркації, а передбачати визначення можливих атракторів із вибором «бажаного» варіанту, який би підтримував досягнення поставлених цілей. Авторська позиція вирізняється ще й тим, що суб'єкти безпеки повинні здійснити стабілізаційні заходи уже в межах нового «бажаного» атрактора для погашення «критичних» флуктуацій та відновлення дієвості механізму гомеостазу. Цей момент є не менш важливий порівняно з вибором «бажаного» атрактора, оскільки хибність дій може спричинити каркас біфуркацій, а повернення до попереднього атрактора із наступною спробую пройти точку біфуркації є неможливим. Загалом розглянуті моменти актуалізують формування цілісного бачення усіх

процесів, які відбуваються стосовно підприємства як системи задля керованості процесів, зокрема в частині попереднього окреслення бажаного атрактора та контрольованого переходу до нього попри динамічність і високий рівень невизначеності у розвитку національної економіки.

У наукових розвідках безпекознавців чимало уваги приділяється розгляду ризиків і загроз як таких, що спричиняють зростання небезпеки. М. Копитко об'єднала виклики, ризики й загрози як деструктивні фактори та окреслила їх сутність як «…дії, бездіяльність, явища, події та процеси, які прямо чи опосередковано призводять до погіршення безпекових характеристик економічного середовища» [119, с. 5]. Вважаємо, що застосування такого підходу сприяє покращенню цілісного сприйняття процесів, які виникають стосовно соціально-економічної системи. Водночас попередньо нами неодноразово, під час з'ясування змісту базових категорій системного й синергетичного підходу, вживався термін «дестабілізуючий фактор», який за змістом більшою мірою пов'язаний із проблематикою підтримання стійкості системи як основи її існування. Відповідно, нами як дестабілізуючі фактори розглядаються ризики й загрози. Виклики не впливають на ЕБП, а вказують на факт можливих змін, а відтак будуть нами досліджені в подальшому при формуванні теоретичних засад покращення інформаційно-аналітичного забезпечення безпекової діяльності підприємства.

Першочергове зосередження уваги на ризику нами здійснюється з огляду на міркування Т. Васильціва, що «…загроза випливає з ризику, міститься у ньому і лише за настання умов перетворюється на конкретну загрозу» [23, с. 19], тобто ризик є первинним поняттям, коли загроза є наслідком його негативної реалізації. Доречним буде зауваження, що лише частина загроз пов'язана із ризиками. Активність суб'єктів безпеки стосовно ризиків передбачає застосування превентивних заходів, які є більш результативними порівняно з ліквідацію наслідків дії загроз. Іншою вагомою обставиною, яка підштовхує до зосередження уваги на ризиках, є певне ототожнення його з іншими категоріями. Так, у Словнику Вебстера ризик трактується як

«…небезпека, загроза, випадковість, можливість піддатися руйнуванню, втратам чи пошкодженням» [365, с. 2154]. Хоча основи такого поєднання базових категорій в безпекознавстві закладені в змісті першоджерел, зокрема стосовно ризику у грецькій, італійській та французькій мовах, де вони позначають «скелю», «маневрування між скелями», «небезпеку» й «загрозу», але це ускладнює розуміння суті завдань суб'єктів безпеки, а відтак потребує конкретизації в контексті вибудовування методологічних засад безпекової діяльності на рівні підприємства.

Ініціаторами наукового дослідження сутності ризику можна вважати представників класичної школи, зокрема А. Сміта (розглядав ризик через заінтересованість підприємця отримати прибуток), Дж. Міля (за орієнтир при кількісному визначенні величини прибутку пропонував брати процентну ставку), Й. Тюнена (обґрунтовував необхідність сприйняття прибутку як винагороду за ризик, ініціативність і застосування новаторських підходів).

Ф. Найт, як представник неокласиків, здійснив спробу охарактеризувати невизначеність як основу виникнення ризику. А. Маршал пропонував класифікувати ризик на той, що з'являється стосовно певного виду економічної діяльності, і такий, що виникає через невпевненість підприємця під час прийняття ним рішення. Дж. М. Кейнс обґрунтовував взаємозалежність між величиною прибутку та рівнем ризику. Загалом цей короткий історичний екскурс покликаний продемонструвати не лише еволюцію поглядів, а й подальшу трансформацію розуміння, яке настає через розширення сфери застосування. Останнє важливе через те, що і у вузькому галузевому ракурсі є відмінності у сприйнятті ризику стосовно економіки підприємства та в безпекознавстві. Відтак у подальшому нами будуть коротко охарактеризовані лише ключові підходи, що активно застосовуються безпекознавцями.

У межах першого підходу домінуючим є розуміння ризику як події, що має суто негативні наслідки. Зазначене можна проілюструвати висловлюванням Н. Пойди-Носик, яка розглядає фінансовий ризик як «…ймовірність втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи появи

додаткових витрат в результаті здійснення певної виробничої чи фінансової діяльності» [197, с. 290]. Можна вважати, що дослідниця зосередилася тільки на ймовірному негативному результаті реалізації ризику, при цьому суб'єкти безпеки не можуть залишати поза увагою й вірогідність додаткових можливостей, які виникають за позитивного результату і також певним чином дестабілізують діяльність підприємства, тобто посилюють флуктуації. Загалом серед безпекознавців існує доволі широке коло прихильників такого підходу, які надають перевагу реактивному управлінню безпековою діяльністю.

Доволі цікаву ідею висунули та обґрунтували І. Мігус й С. Лаптєв, які визначаючи ризик як «…об'єктивно-суб'єктивну категорію, що пов'язана зі стохастичністю у функціонуванні будь-якої економічної системи і відображає міру або ступінь досягнення сподіваного результату (або невдачі, або відхилення цілей)» [166], розглядають його у вигляді наслідку впливу загроз. Зазначено частково відповідає розглянутому вище міркуванню, що лише частина загроз безпосередньо пов'язана із ризиком, коли інші опосередковано можуть ускладнювати процес прийняття управлінського рішення. Тобто існує перехресний зв'язок, який спровокований багатоаспектністю безпекової діяльності, але ризик залишається первинним, а загроза – вторинним поняттям.
У межах третього підходу цитуємо позицію Т. Семенютіної, яка вважає, що ризик виникає «…у тому випадку, коли в процесі прийняття управлінських рішень обираються альтернативні варіанти дій із ймовірним характером очікуваних результатів (зважаючи на наявність небезпек і загроз), які є найбільш вигідними для забезпечення досягнення поставленої мети, в разі успішної реалізації» [242, с. 112]. На відміну від попередньо розглянутих підходів, прихильники такої позиції вивчають різні варіанти реалізації ризику, тобто не лише негативні, а вибір одного із варіантів пропонують здійснювати, зважаючи на можливий вплив на безпеку системи.

Четвертий підхід передбачає акцентування уваги на питаннях умов прийняття рішення, які провокують виникнення певного рівня ризику. С. Мочерних доводить, що ризик пов'язаний із «…невизначеністю,

непередбачуваністю, випадковістю поведінки суб'єктів ринкових відносин, що може завдати збитків підприємцю» [74, с. 280]. Хоча невизначеність, як окрема категорія, буде нами розглядатися в подальшому, уже на цьому етапі можна стверджувати, що відсутність необхідного інформаційного забезпечення створює перешкоди для прийняття оптимального рішення, що вимагає відповідної активності суб'єктів безпеки.

Узагальнюючи, доцільно підкреслити, що усі виділені підходи доповнюються й формують уявлення про ризик стосовно безпекової діяльності як дестабілізуючий фактор, наявність якого провокує зростання флуктуацій незалежно від результату реалізації. Зазначене вимагає від суб'єктів безпеки активності стосовно мінімізації ризиків, зокрема й шляхом покращення інформаційного забезпечення, ліквідації наслідків негативної реалізації та адаптації підприємства через урахування набутого досвіду в подальшій діяльності.

Якщо стосовно ризику тривають доволі жваві дискусії стосовно характеру та ступеня впливу на безпеку системи, то щодо іншого визначеного нами дестабілізуючого фактору, тобто загрози, панує одностайність. Загроза стосовно будь-якої системи сприймається як суто негативне явище, процес, дія, обставина тощо, що походить від початкового асоціювання таких моментів із втратою та фізичним болем. Як і стосовно ризику, наша увага буде зосереджена суто на розгляді позицій безпекознавців для звуження інформаційного поля та вищого рівня конкретизації отриманих результатів проведеного узагальнення. Одностайність у сприйнятті загрози, зокрема наслідків її реалізації в умовах підприємства, можна простежити у позиції представників Львівської безпекової школи. Так, М. Копитко вбачає в загрозі «…вплив зовнішнього середовища, його суб'єктів чи внутрішніх елементів системи, що може призвести до втрат» [119, с. 6]. В. Франчук конкретизує зміст впливу загрози, трактуючи її як таку, що «…дестабілізує діяльність, порушує цілісність процесів чи системи, внаслідок чого завдається збитків» [280, с. 63]. Таке трактування вносить необхідну чіткість як у розуміння зв'язку між атрактором, флуктуаціями й

точкою біфуркації, так і є необхідним підґрунтям для конкретизації завдань суб'єктів безпеки стосовно підтримання стійкості системи задля уникнення негативних наслідків у вигляді збитків та подальшої втрати загалом цілісності та руйнування.

Попри одностайність у розумінні загрози серед безпекознавців окремі думки заслуговують на увагу з метою уточнення зв'язків між базовими категоріями, тобто небезпекою, ризиком та загрозою. Для прикладу, В. Ліпкан обґрунтовує необхідність розуміти загрозу як «…ризик, який почав реалізовуватися за небажаним варіантом, або заздалегідь відомим сценарієм несприятливого розвитку подій, що відповідно виходить за рамки поняття нормальної невизначеності умов господарської діяльності» [138, с. 59]. Таким висловлюванням В. Ліпкан не лише підтверджує те, що одним із джерел загрози є ризик, зокрема його негативний результат, а й актуалізує важливість відповідального ставлення до планування діяльності підприємства, зокрема в умовах критично високої невизначеності, що в межах останніх кількох років була спричинена пандемією та воєнними діями на території нашої країни. Інше важливе доповнення міститься у науковій публікації М. Єрмошенка, де він розглядає загрозу як «…конкретну і безпосередню форму небезпеки або сукупність негативних чинників та умов» [77, с. 47], доводячи необхідність застосування комплексу заходів для недопущення виникнення, гальмування темпів впливу та ліквідації наслідків стосовно внутрішніх і зовнішніх загроз як таких, що суттєво впливають на рівень безпеки системи.

Підводячи проміжні підсумки, можна стверджувати, що загроза, як дестабілізуючий фактор, повинна завжди перебувати в полі зору суб'єктів безпеки. Зазначене ґрунтується на тому, що результати впливу загрози безпосередньо посилюють флуктуації системи, вони ж визначають момент переходу до точки біфуркації та створюють основу для переходу до певного атрактору. Ці моменти є підставою для зосередження суб'єктів безпеки на питаннях своєчасного виявлення загроз, відстеження динаміки у їх впливі на підприємство, розробленні й реалізації превентивних заходів, протидії

негативному впливу, ліквідації наслідків та внесенні змін задля уникнення аналогічних ситуацій в майбутньому.

Результати послідовного розгляду складових тезаурусу системного й синергетичного підходів із конкретизацією пріоритетів безпекової діяльності нами узагальнено графічно на рис. 1.5.

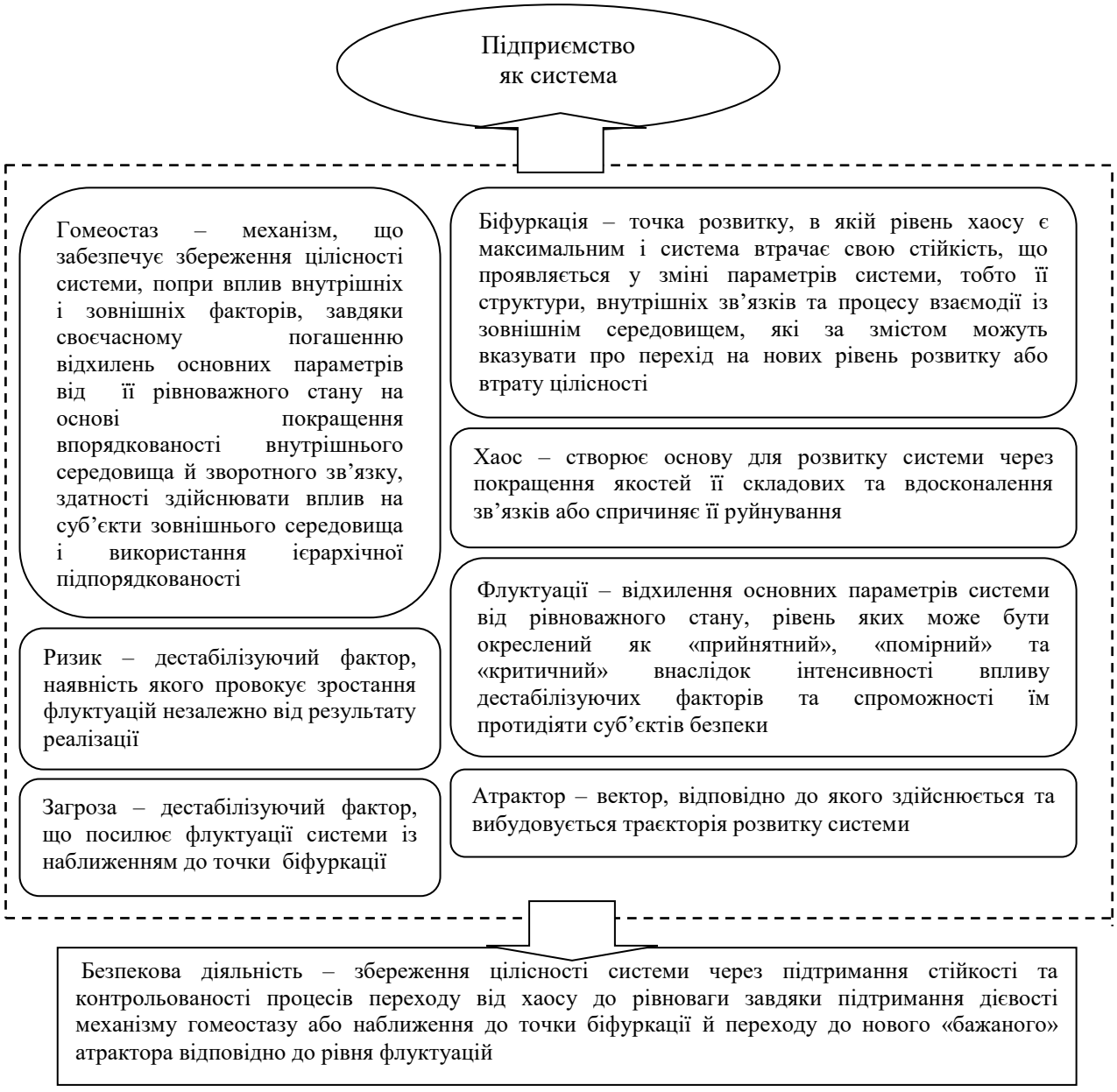

Рис. 1.5. Методологічний базис безпекової діяльності, *сформовано автором*

Доцільно підкреслити, що сформований методологічний базис спирається на авторське розуміння безпекової діяльності як насамперед активності суб'єктів безпеки стосовно будь-яких змін на підприємстві. Характер цієї активності визначається ступенем флуктуацій, тобто відхиленням від рівноважного стану. Дії суб'єктів безпеки спрямовані на збереження цілісності системи попри будь-яку інтенсивність впливу дестабілізуючих факторів, але ключовим є не підтримання максимальної стійкості системи, а її контрольована еволюція або завдяки механізму гомеостазу, або через наближення до точки біфуркації та перехід до нового «бажаного» атрактора.

Окреслений можливий рівень флуктуацій («прийнятний», «помірний» та «критичний») буде в подальшому більш чітко визначений на основі відповідних якісних і кількісних індикаторів. Аналогічне стосується й активності суб'єктів безпеки, в основі чого покладені розроблені технології й механізми дій. Тобто усі позиції сформованого методологічного базису безпекової діяльності покликані найперше поглибити розуміння спрямованості дій суб'єктів безпеки із акцентом на відмінності авторської позиції стосовно існуючої сьогодні теоретичної бази та практики із можливістю подальшої конкретизації кожного визначеного моменту.

1.3. Науково-методичні аспекти управління безпековою діяльністю підприємства

COVID-19, загострення військової агресії Російської Федерації значно ускладнили умови діяльності українських підприємств, відтак актуалізуючи необхідність розгляду науково-методичних аспектів здійснення безпекової діяльності, зважаючи на оновлений перелік домінуючих ризиків і загроз та пріоритетів у досягненні стратегічних цілей. Йдеться про видозміну самої парадигми безпекової діяльності, яка раніше полягала в активності обмеженого кола осіб, дії яких були зосереджені на відстеженні тенденцій у функціонуванні

підприємства із подальшим застосуванням заходів щодо ліквідації результатів впливу ключових загроз. Цифровізація в діяльності підприємства із організацією віддалених робочих місць, надання переваги інструментам цифрового маркетингу, застосування інформації як активів, орієнтація на залучення працівників, що володіють необхідними професійними та цифровими компетентностями, зацікавлені в розвитку особистого людського капіталу та спроможні творчо вирішувати кожну проблему тощо, провокує внесення змін у безпекову діяльність, з огляду на самоорганізацію та саморозвиток підприємства як системи, де інтереси усіх учасників дотримуються через урахування безпекових моментів. Нові умови вимагають залучення до безпекової діяльності з різним рівнем активності усіх працівників підприємства, а об'єкти безпеки не обмежені фізичним периметром підприємства. Такі обставини стимулюють до перегляду засад управління безпековою діяльністю, що буде здійснено в межах цього підрозділу шляхом з'ясування генезису й сучасного розуміння суті поняття «управління» із подальшим розглядом науково-методичних аспектів застосування антисипативної, адаптивної та антикризової технологій в межах системи управління безпековою діяльністю.

Розгляд історичних підвалин формування теорії управління розпочинається із ретельного вивчення публікацій Ф. Тейлора, А. Файоля та інших представників так званої «класичної» школи. На нашу думку, не менш цінним є дослідження основ їх наукового пошуку, які формувалися на ранніх етапах людства. Зазначене має підґрунтя хоча б з огляду на масштабність виконання робіт стосовно побудови єгипетських пірамід та інших споруд, що мали практичне, політичне й релігійне значення 3000-2000 рр. до н. е. Лише за умови наявності розвинутого управлінського мистецтва, на початковому етапі технічного й технологічного поступу, можна було об'єднати й спрямувати дії значної кількості виконавців. Створення теоретичних основ відбувалося за участю давньогрецьких філософів, зокрема Сократа, який висунув кілька ідей, зміст яких актуальний і сьогодні. Так, він вбачав результативність управління у

правильності призначення керуючого, який повинен мати попередній досвід та успіх у виконанні схожих завдань. Цікавими є його міркування і стосовно «універсальності управління», тобто схожості застосування інструментарію для вирішення проблем у різних сферах. Ксенофонт обґрунтовував засади поділу праці, які повинні забезпечити більш раціональне використання ресурсів й досягнення результатів через постійне покращення вмінь виконавців щодо проведення типових операцій. Таким чином, управління полягало у здатності керуючого розподілити працю між підлеглими відповідно до їх спеціалізації. Платон, у межах ідеї щодо формування держави, розглядав важливість управління стосовно процесів розподілу ресурсів та створених благ між громадянами, а також у контексті розроблення й реалізації управлінських рішень. Аристотель довів необхідність виділення економіки в окрему сферу діяльності, результативність якої залежить від рівня управління, тобто спроможності балансувати між потребами та здатністю їх задоволення. Доцільно згадати й про Олександра Македонського, який заклав основи тактики й стратегії у військовій справі, які в подальшому стали базовими для стратегічного й тактичного управління. Загалом у межах пізнання суті й закладення основи розуміння управління у період до Середньовіччя чітко простежуються такі параметри: здатність об'єднувати значні за чисельністю групи осіб задля вирішення проблем; раціональне використання ресурсів; цілеспрямованість у досягненні результату; спеціалізація серед виконавців; установлення горизонтів реалізації пріоритетів; якісні властивості керуючого й набутий ним досвід як передумова ефективної організації.

У межах Середньовіччя відзначається подальший поступ у розробленні теорії управління, коли здобутки на попередньому періоді поглиблювалися, зважаючи на активізацію економічного розвитку, нарощування товарного обміну й посилення конкуренції та боротьби за ресурси. Так, Н. Макіавеллі обґрунтовує важливість лідерства в процесі управління, яке повинно спиратися не лише на примус у реалізації поставлених завдань, а й враховувати психологічні особливості кожного виконавця для стимулювання його більш

високої активності. Єлизавета I була ініціатором посилення королівської влади, зокрема за рахунок вибудовування ієрархічної структури із розвитком бюрократичної складової для покращення результативності управління. Без окремих деталей можна стверджувати, що в Середньовіччі поступ у розвитку управління стимулювався через вищу економічну активність, яка надала поштовх для централізації, більш складній ієрархічності, важливості індивідуальних якостей керуючого, покращення взаємодії із підлеглими за рахунок стимулювання, зокрема професійного розвитку.

У процесі активної індустріалізації стимулом для розвитку теорії управління стали не лише прогрес технічної бази й нові технологічні можливості в раціональнішому використанні природних ресурсів, а й конкуренція, що вимагала покращення організації. А. Сміт доводив необхідність підтримання вільної конкуренції через удосконалення державного регулювання. Р. Оуен відзначився революційною позицією й практичними діями стосовно зміни відносин між роботодавцем та найманим працівником, які полягали в: оцінюванні претендента на робоче місце із подальшим установленням його професійного рівня; покращенні системи мотивації праці через призначення винагороди, що відповідає фаховому рівню та прогресу у виконанні завдань; формуванні у працівників впевненості у тривалих трудових стосунках. К. Маркс, із позиції відносин між учасниками трудового процесу, актуалізував необхідність вирішення проблем покращення управління через справедливий розподіл благ, що утворюються в межах кожної окремої компанії. У цілому період індустріалізації у межах теорії управління загострив проблематику покращення взаємовідносин між роботодавцем та найманим працівником у питаннях відповідності та необхідності постійного покращення професійного рівня останнього, зокрема через поглиблення спеціалізації, що потребувало здобуття спеціальних знань, із більш справедливим розподілом результатів діяльності.

XX століття ознаменувалося створенням кількох наукових шкіл, які зосередилися на розробленні теорії управління. В межах класичної школи

відбулося об'єднання наукових розвідок А. Файоля (розробив обов'язкові принципи управління, сформував загальний підхід до аналізування діяльності підприємства, зокрема в частині ефективності дій керівної ланки, запропонував перелік функцій управління), Ф. Тейлора (зосередився на покращенні мотиваційного механізму, застосування якого повинно сприяти збільшенню продуктивності праці й досягненню інтересів найманих працівників), Д. Муні (розробив принципи організації та довів їх універсальність) та інших. Особливістю класичної школи можна вважати те, що процес управління розглядався в межах закритої системи, з огляду на необхідність створення найбільш сприятливих умов для продуктивної праці найманих робітників, але із застосуванням авторитарного стилю.

Школа «людських відносин» передбачала відхід від жорсткого застосування примусу до виконання поставлених завдань на користь покращення стосунків між керівником і підлеглими. Р. Лайкерт, як представник цієї школи, розробив теорію стилів управління, в межах якої розглядав дві крайності в поведінці керівника (спрямування на виконання завдання і орієнтація на підлеглих) та визначав зміст чотирьох моделей управління, тобто «…експлуататорський авторитаризм, доброзичлива автократія, консультативна демократія, спільне управління» [350]. Д. Макгрегор створив теорію «Х» (представляє поведінку найманого працівника як такого, що прагне отримати виключно матеріальну винагороду або здійснює певні дії під загрозою фізичної розправи) й теорію «У» (виконавець самоорганізовується й творчо вирішує усі поточні проблеми). Загалом представники шкоди «людських відносин» багато уваги приділяли міжособистим стосункам, індивідуальним особливостям і мотивації працівників.

Виникнення «емпіричної» школи стало результатом спроб ліквідації недоліків та суперечностей, які були притаманні для раніше розглянутих «класичної» та «людських відносин». Г. Саймон (досліджував процес прийняття рішення, зокрема під впливом психологічних факторів), П. Друкер (розглядав ймовірність виникнення інформаційного суспільства, де основними

ресурсами є інформація й знання, а джерелом поступу – ініціативність людини) та інші науковці об’єдналися навколо ідеї з’ясування залежності між технологічним поступом і змінами в управлінні групами виконавців.

Напрацювання науковців школи «соціальних систем» забезпечили основу подальшого застосування системного підходу в теорії управління. Так, Ч. Барнард пропонував розуміти організацію як систему взаємодії людської діяльності, яка має тимчасовий характер через нездатність повною мірою задовольнити інтереси індивідуума. Тривалість функціонування організації визначається спільністю й можливістю досягнення цілей усіх учасників. Загалом представники цієї школи були об’єднані ідеєю деталізації процесів в організації із моделюванням управлінського процесу для забезпечення тривалого існування такої системи через покращення взаємодії між учасниками.

«Нова школа науки управління» змогла об’єднати наявні досягнення в теорії управління на основі більш активного застосування технічних засобів і здійснення математичного моделювання процесу прийняття управлінських рішень. Л. Берталанфі (досліджував динамічні системи й обґрунтував варіанти застосування математичного апарату для визначення стану й можливих змін у системах різного типу), Р. Акофф (обґрунтував доцільність використання креативного підходу в управлінні організацією) та інші науковці дотримувалися позицій застосування «нормативного» підходу в організації управління, що дозволяло на основі моделювання прогнозувати зміну такої системи під впливом різних факторів.

У ХХ сторіччі пришвидшився розвиток теорії управління на основі консолідації зусиль наукової спільноти у формі наукових шкіл, у межах яких відбулася концентрація уваги на пошуці варіантів вирішення актуальних на певний момент проблем у сфері взаємодії учасників організації як системи, збільшення зацікавленості в досягненні спільних цілей, покращення продуктивності праці, саморозвитку й зростання результативності в реалізації управлінських рішень. Цей же етап у розвитку теорії управління цікавий

започаткуванням застосування основних підходів, які є базовими для сучасного розуміння. Одним із таких підходів є системний, згідно з яким будь-яку організацію можна визначити як систему, між елементами якої існує зв'язок, що є сильніший порівняно з тим, що формується щодо будь-якої складової та об'єкта зовнішнього середовища. Управління в такій системі повинно здійснюватися не лише з уваги на необхідність досягнення поставлених цілей, а й з огляду на збереження цілісності через уможливлення реалізації інтересів кожною складовою. Функціонування такої системи підтримується на основі прийняття раціональних управлінських рішень, коли результат впливає на усі складові, незалежно від ступеня участі певного елементу в процесі його виконання. Системний підхід залишається актуальним, але на його основі, під тиском збільшення динамічності господарських процесів, згенерувався ситуаційний підхід, який орієнтований на практичне вирішення кожної окремої проблеми, зважаючи на оперативні обставини виникнення, а не створений раніше типовий варіант розв'язання. Структурний підхід також вибудований на засадах сприйняття організації як системи, управління якою вимагає встановлення різного типу зв'язків, активізація яких відбувається в процесі розроблення й виконання управлінських рішень у середовищі ієрархічного підпорядкування усіх складових. Частково відмінним є процесний підхід, де як об'єкти та суб'єкти управління розглядаються не складові системи, а процеси, зокрема бізнес-процеси. Поширенню процесного підходу сприяли розвиток кібернетики, а в подальшому широке застосування комп'ютерних технологій, що дало змогу візуалізувати етапність розгортання процесів у вигляді графічних моделей із можливістю оперативного внесення коректив для наближення до оптимального варіанту. Усі послідовно розглянуті підходи, зокрема й шляхом їх поєднання та комбінованого застосування, створюють основу для сучасного розуміння управління, тобто у XXI столітті. Зазначене нами доведено на основі виділення переліку ключових підходів, які сьогодні актуальні і стосовно безпекової діяльності.

Основи першого підходу були закладені ще П. Друкером та А. Файолем, а його можна позначити як «діяльнісний». П. Друкер розглядав управління з точки зору «особливого виду діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу» [63, с. 26]. Стосовно безпекової діяльності таке розуміння можна трансформувати як діяльність щодо залучення усіх зацікавлених осіб до участі в процесі забезпечення безпеки. А. Файоль певним чином конкретизує зміст такої діяльності, аргументуючи, що вона повинна бути «…ієрархічно організованою,… завдяки якій визначається оптимальний спосіб групування, розподіл повноважень і відповідальності на різних рівнях організації» [329, с. 16]. Таке сприйняття може лягти в основу розподілу функціональних обов'язків між суб'єктами безпеки для більш раціонального використання наявного ресурсного забезпечення й досягнення кращих результатів. Серед новіших нами виділено визначення С. Михайлова, який, дотримуючись загальних параметрів підходу, конкретизує зміст управління як «…цілеспрямовану діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта управління» [165, с. 3]. На нашу думку, у контексті безпекової діяльності управління повинно бути більше орієнтовано не на домінування інтересів однієї із складових системи, а на узгоджене досягнення можливості задоволення потреб усіх учасників. Зазначене спирається на те, що домінування однієї сторони та незадоволеність іншої є підставою для виникнення загрози, наявність і розвиток якої негативно впливає на рівень безпеки системи загалом. ВУ цілому ж діяльнісний підхід характеризує управління як специфічний вид діяльності, який потребує знань, досвіду та здатності координувати дії значної кількості осіб, поведінка яких визначається власними інтересами.

Другий підхід – «системний» – не втрачає актуальності, зважаючи на універсальність у застосуванні стосовно будь-якої сукупності одиниць, які об'єднані в систему через зв'язки та участь у спільних процесах. Сучасними прихильниками цього підходу можна вважати Л. Нечаюк та Н. Телеш, які

розглядають управління «…в широкому розумінні як загальну систему відносин і явищ управління в природі та суспільства, а у вузькому через технологічну організацію об'єкта управління» [175, с. 11]. Водночас науковці доводять необхідність застосування спеціального інструментарію, створення відповідного апарату, який би уможливив здійснення впливу суб'єкта управління на об'єкт, згідно з розробленою технологією. В. Колпаков та О. Кузьменко конкретизують складові системи, виділяючи: «…1) суб'єкт управління, який виконує функції керівництва; 2) об'єкт управління; 3) управлінський вплив (комплекс цілеспрямованих і організуючих команд, заходів, прийомів, методів); 4) зворотній зв'язок» [111, с. 9]. Застосування цього підходу вимагає попереднього наукового проектування системи управління безпековою діяльністю на основі прийнятих принципів із визначенням цілей, завдань, функцій, методів, заходів та обмежень не лише стосовно об'єктів як внутрішніх складових підприємства, а й тих, що перебувають у зовнішньому середовищі, але пов'язані із процесом забезпечення безпеки.

Сутність третього підходу – «процесного» – доволі чітко сформовано ще у публікаціях М. Мескона, Ф. Хедоурі та М. Альберта, де управління розглядається як «…процес планування, організації, мотивації і контролю,… необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації» [344, с. 23]. У публікаціях наслідувачів підкреслюють окремі моменти, утім, зважаючи на сутність управління як процесу, тобто послідовність здійснення певних дій. Для прикладу, Р. Домінік та С. Даніель обґрунтовують необхідність розуміти під управлінням «…комплекс процедур, що застосовуються для вдосконалення процесу створення вартості та для забезпечення стабільності фірми» [54, с. 39]. Нам імпонує у цьому визначенні, що управління загалом повинно враховувати безпекові аспекти, які проявляються у розробленні й реалізації управлінських рішень, ураховуючи необхідність збереження цілісності підприємства. Загалом ж таке сприйняття управління вимагає як зосередженості на послідовності змін

у функціонуванні підприємства, так і виконання базових функцій, які актуальні і стосовно безпекової діяльності.

Четвертий підхід нами виокремлено, зважаючи на аргументоване доведення І. Драч [60, с. 93] необхідності врахування соціально-психологічних моментів, що виникають під час взаємодії суб'єкта та об'єкта управління. Актуальність такого підходу підкреслюється і в публікаціях Л. Карамушки, яка акцентує увагу на «…суб'єктивних факторах, які пов'язані із індивідуально-психологічними характеристиками самого керівника, особливостями його взаємодії з колективом» [91, с. 18]. Науковець доводить, що процес прийняття управлінського рішення потрібно розглядати не з позиції дотримання процедури та виконання завчасно розробленого алгоритму щодо накопичення інформаційного підґрунтя, вивчення проблеми, формування альтернативних варіантів та вибору оптимального з них, а найперше соціально-психологічного стану керуючого здійснити дії в контакті із підлеглими. Е. Орбан-Лембрик обґрунтовує, що управління необхідно розглядати з позиції «…керівництва людьми і взаємостосунків між ними в системі ділового спілкування та взаємодії, координації і організації їх діяльності, ефективного використання всіх наявних засобів, спрямованих на виконання накреслених цілей і запланованих завдань раціональним, гуманним, економічним і правовим шляхом» [181, с. 17]. Зважаючи на те, що суб'єктом й об'єктом безпеки виступають люди, таке розуміння управління додає необхідний ракурс покращення взаємодії у досягненні визначених цілей, коли в межах керівного впливу домінує узгодженість й розуміння спроможності виконати завдання, а не примус та ігнорування інтересів.

Ретельний поетапний аналіз поглядів на сутність управління дав змогу простежити генезис теорії управління, який графічно нами поданий на рис. 1.6.

Систематизація основних концепцій в розумінні управління із урахуванням сучасних підходів створила необхідне підґрунтя для формулювання власного інтерпретування суті управління безпековою діяльністю.

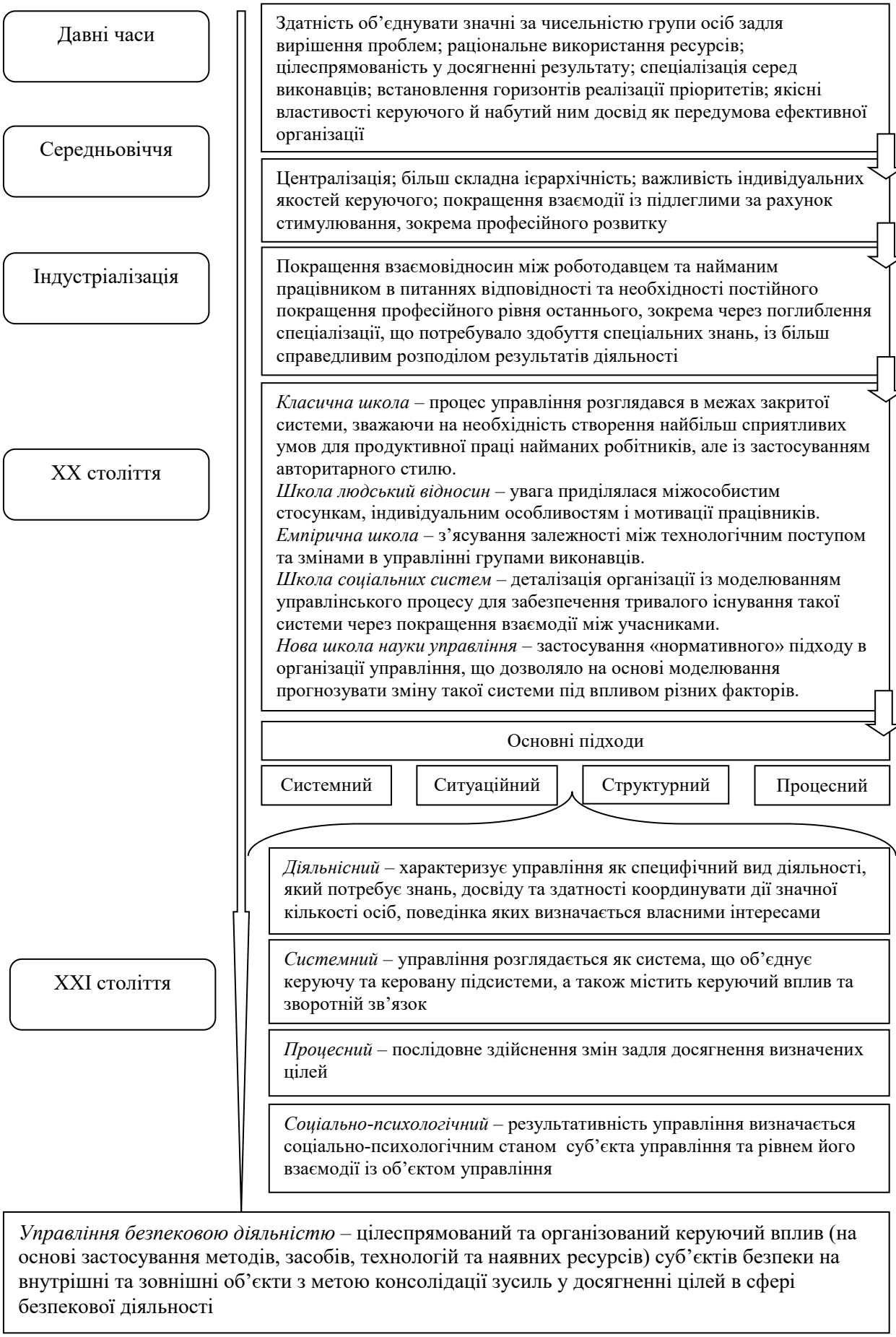

Рис. 1.6. Генезис теорії управління*, сформовано автором*

Вважаємо, цей крок є важливим, адже поруч із недостатньою увагою до безпекової діяльності на мікрорівні, на чому наголошувалося у попередніх підрозділах дослідження, сьогодні відомі лише окремі позиції щодо управління нею. Так, В. Фостяк розглядає управління безпековою діяльністю підприємства як «…процес планування, організації, мотивації і контролю систематичних та цілеспрямованих дій суб'єктів безпеки стосовно об'єктів безпеки для збереження підприємства як системи та формування безпечних умов розвитку для досягнення пріоритетних інтересів» [278, с. 205]. Авторська позиція відрізняється, оскільки ґрунтується на таких базових позиціях:

– відповідно до до системного підходу – наявне згадування про суб'єкти й об'єкти безпеки як підсистеми системи управління. Така система є відкритою й нелінійною. Окрім цього, наголошується на необхідності формування керуючого впливу й стосовно зовнішніх об'єктів задля протидії відповідним загрозам і сприянню використання нових можливостей;

– проведення цілеспрямованого та організованого керуючого впливу узгоджується із характером діяльнісного підходу;

– технологічне підґрунтя керуючого впливу вказує на врахування параметрів процесного підходу через готовність застосувати широкий перелік методів, засобів тощо;

– наголос на необхідності консолідації зусиль між суб'єктами безпеки (внутрішні і зовнішні) та об'єктами, серед яких у безпековій діяльності основними є працівники підприємства, засвідчує прихильність і до соціально-психологічного підходу;

– авторська позиція полягає у необхідності здійснення управління безпековою діяльністю з орієнтацією на саморозвиток, самоорганізацію та самоконтроль усіх складових системи, тобто синхронно суб'єктів та об'єктів (йдеться про робочу силу), що обумовлено: відходом від жорсткої ієрархічної організаційної структури на користь гнучкої із конкретизацією завдань у межах окремого проекту; перебудовою системи взаємовідносин між роботодавцем і найманим працівником, зокрема щодо стимулювання до розвитку людського

капіталу; зміною системи мотивації праці, враховуючи часткову втрату актуальності географічних обмежень у постійному місці проживання робочої сили та збереження статусу працівника як найбільш цінного ресурсу; важливістю набуття цифрових компетентностей для підтримання спроможності виконувати поставлені завдання; посиленням здатності задоволення особистих потреб у межах підприємства, що є основою долучення до безпекових процесів за власною ініціативою.

У цілому запропоноване розуміння відповідає суті авторської позиції стосовно безпекової діяльності, тобто синхронізується, а також буде слугувати початковим моментом для поглибленого вивчення й покращення управління безпековою діяльністю в умовах українських підприємств.

Дієвість управління безпековою діяльністю визначається його основою, тобто системою. У вузькому розумінні йдеться про поєднання двох підсистем, тобто керуючої та керованої, шляхом застосування відповідного інструментарію з метою досягнення поставлених цілей. Також підкреслюється те, що характер обох систем взаємообумовлений. В основі такого розуміння лежить сприйняття суб'єктів та об'єктів, що було закладено ще давньогрецькими філософами, які розуміли під першим джерело активності, а друге подавали в онтологічному розумінні як самостійний центр активності, а в гносеологічному сенсі – точку концентрації зусиль. У квантовій фізиці, зокрема, А. Шредінгером обґрунтовується, що «…не можна не враховувати, що об'єкт і суб'єкт діяльності ідентифікуються один з одним» [357, с. 160], тобто зв'язок між цими складовими системи не обмежується керуючим впливом, а є більш глибоким і ґрунтується на базових властивостях системи. Ці ж міркування нас підводять до розгляду системи управління в широкому розумінні, в межах якого підкреслюється не лише необхідність формування зворотного зв'язку, але й деталізація кожної підсистеми та приділення належної уваги процесним, організаційним і практичним питанням взаємодії. Процесний аспект вимагає побудови певної моделі, в межах якої визначається зміст вхідних потоків (у системі управління безпековою діяльністю – інформація),

характер дій суб'єктів управління щодо об'єктів (відповідно, суб'єктів безпеки щодо об'єктів) та очікувані результати на виході у вигляді ліквідованої загрози чи створення умов для покращення результатів діяльності підприємства. В межах організаційного аспекту наголошується на структуризації як суб'єктів, так і об'єктів управління, які представлені множиною об'єднаних елементів, характер дій кожного з яких визначається особистими якостями та тими обмеженнями, що діють у межах системи. Це й же момент доводить необхідність створення й постійного покращення практичного базису. В. Глущенко зауважує, що «…системою управління можна називати конкретний апаратний, нормативний, функціональний варіанти реалізації технології, що дозволяє вирішувати конкретну проблему управління» [38, с. 39]. Широке розуміння системи управління переконливо засвідчує, що створення й функціонування такої системи визначається не лише внутрішньою складністю, а й необхідністю попереднього встановлення усіх параметрів для підтримання дієвості за умови динамічної зміни вхідних потоків та складу елементів, уточнення обмежень та вимог щодо результатів. Безперечно, усі ці моменти потребують уваги, але в межах цього підрозділу наша увага буде сконцентрована на технологічній площині з метою конкретизації тих технологій, які повинні лежати в основі системи управління безпековою діяльністю, зважаючи на специфіку поточних умов діяльності українських підприємств.

Із позиції етимології в основі сучасного терміна «технологія» лежить поєднання грецьких слів téchne, що в перекладі сприймається як мистецтво, майстерність, та logos – яким окреслюють учення, тобто йдеться про знання щодо протікання певних процесів, які допомагають їх розуміти та використовувати для певних цілей у сфері людської діяльності. В сучасних реаліях першість у застосуванні терміна «технологія» належить Й. Бекману, який ним позначив дисципліну, яку читав в одному із німецьких університетів ще у 1772 р. Більш глибоке розуміння в подальшому було сформоване А. Еспіносом через установлення кількох узгоджених рівнів у його вживанні,

зокрема йшлося про «…статичне розуміння – аналітичний опис ремесел, їх класифікація; динамічне сприйняття – сукупність законів та причин практичної діяльності; статично-динамічне – зародження, апогей та занепад сукупності практичних операцій для досягнення мети, чергування традицій та винаходів як ритму еволюції» [295, с. 323]. На початковому етапі йшлося про розгляд технології в сфері матеріального виробництва для уніфікації процесів застосування нових матеріалів та створення на їх основі суспільного продукту в значних масштабах. Ці ж процеси в подальшому сприяли розгляду технології і як важливої складової виконання завдань у межах системи управління, свідченням чого може бути висловлювання П. Друкера про те, що «…не існує якоїсь однієї технології, яка належала б тільки якійсь одній індустрії, і що, навпаки, усі технології можуть – принаймні теоретично – мати велике значення для будь-якої індустрії й впливати на будь-яку індустрію» [63, с. 27]. Ця ж позиція вказує на необхідність формування переліку можливих технологій із окресленням засад їх застосування відповідно до до фактичного стану речей на певний період часу. Щодо сучасного розуміння суті технології управління, то можна виокремити як мінімум три варіанти змісту. Згідно з першим, в основі технології лежить процес прийняття й реалізації управлінських рішень [21, с. 237], що можна вважати більше частковим уявленням про масштабність і цільове призначення її застосування. Відповідно до до другого йдеться про «…поєднання, послідовність, взаємозв’язок організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі здійснення управлінських функцій» [73, с. 39]. Таке тлумачення наближено до технічного розуміння технології, де розглядається порядок виконання операцій при створенні певного соціального продукту задля підтримання необхідного рівня якості та раціонального використання усіх ресурсів, зокрема трудових. Третій варіант передбачає розгляд технології управління як «…сукупності знань про способи та форми застосування елементів системи управління у процесах, що відбуваються на підприємстві, а також у його зовнішньому середовищі» [189, с. 350]. Вважаємо, що кожен варіант заслуговує на увагу і

загалом у представленому вигляді вони становлять певну ієрархію, де на нижчому рівні є управлінські рішення, сукупність виконання яких пов'язано із здійсненням окремих процесів, організоване поєднання яких вимагає знань, якими повинні володіти суб'єкти, а об'єкти – дієздатними. Відповідно, технологію управління безпековою діяльністю можна визначити як формалізовані знання стосовно вхідних потоків, поетапності впорядкованого виконання процесів у межах керуючого впливу на об'єкти безпеки (за попередньо сформованого матеріально-технічного забезпечення, необхідного кваліфікаційного рівня суб'єктів безпеки та здатності ними застосувати певний інструментарій) та цільових орієнтирів у межах виконання завдань безпекової діяльності. Таке тлумачення, враховуючи існуючі позиції, містить наголос на кількох важливих моментах: зберігається зв'язок із системою управління безпековою діяльністю; йдеться про формалізовані знання, що повинні бути застосовані у відповідній ситуації; розглядається послідовність дій, які повинні відбуватися, враховуючи попередньо сформоване забезпечення; акцентується на кваліфікаційному рівні суб'єктів безпеки, що має дозволити їм застосувати відповідний інструментарій; вказані основні етапи реалізації, що включають вхідні потоки, керуючий вплив та оцінюванням результатів.

Вихідним моментом для розгляду технології управління безпековою діяльністю нами обрано сформований методологічний базис (рис. 1.5), відповідно до якого різний рівень флуктуацій вимагає застосування відмінних заходів. Конкретизація змісту визначеного переліку таких дій суб'єктів безпеки створила необхідну основу для уточнення суті трьох базових технологій, тобто антикризової, адаптивної та антисипативної. Відмінності в їх формуванні та застосуванні будуть продемонстровані після деталізації кожної, але така позиція загалом відповідає ситуаційному підходу в управлінні безпековою діяльністю і орієнтована на адекватність і гнучкість реакції на зміни в рівні ЕБП та раціональність у застосуванні ресурсного забезпечення.

У наукових публікаціях ретельно розглядається низка суміжних термінів, тобто «антикризове управління», «антикризовий менеджмент», «антикризове

регулювання», переважно зважаючи на потребу реалізації радикальних заходів за крок від банкрутства. В монографії за редакцією А. Штангрета стосовно процесів управління ЕБП обґрунтовується необхідність застосування антикризових технологій, під якими розуміються «…такі принципи, моделі, програми, алгоритми, механізми, зміни в організаційній структурі та взаємозв'язкам між структурними підрозділами тощо, які уможливлюють уникнення, протидію та гальмування розвитку кризових процесів, а відтак дозволяють забезпечувати необхідний для існування та розвитку рівень безпеки» [6, с. 25]. Така позиція імпонує можливістю адаптування із подальшим застосуванням існуючої теоретичної бази щодо здійснення антикризового управління в безпековій діяльності. Водночас окремі моменти потребують уточнення й перегляду із урахуванням тепер синергетичного підходу в частині характеру флуктуацій та наближення до точки біфуркації, а також змісту антикризових заходів, застосування яких повинно бути спрямованим на стабілізацію ситуації в умовах нового атрактора.

На першому етапі вважаємо за доцільне загалом розглянути поточне уявлення про суть антикризового управління. Так, Дж Банді вважає, що таке управління становить «…процес, за допомогою якого організація має справу з руйнівною та несподіваною подією, яка загрожує завдати шкоди організації чи її зацікавленим сторонам» [326, с. 1663]. Таке тлумачення більше підкреслює важливість застосування антикризових заходів, але не характеризує їх спрямування та інструментарій здійснення. Більш конкретно зміст антикризового управління пояснює Л. Ситник, висвітлюючи його як «…здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах» [245, с. 38]. В процитованому визначенні міститься окреслення кількох різновидів антикризових процесів, тобто таких, що протікають до суттєвого погіршення показників діяльності підприємства, під час дисбалансу у функціонування та тих, які повинні

відновити попередній стан. Максимально розширює межі застосування антикризового управління Л. Лігоненко, доводячи, що воно повинно бути «…постійно діючим процесом виявлення ознак кризових явищ та реалізації генерального плану недопущення кризових явищ і стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування» [136, с. 115]. Така позиція відзначається кількома дискусійними моментами: по-перше, для діяльності підприємства притаманні зміни, тобто відхилення від рівноважного стану, що не потребує застосування радикальних стабілізаційних заходів, оскільки так гальмуються процеси і щодо розвитку; по-друге, постійно актуальне антикризове управління ускладнює можливість застосування іншого інструментарію, який може бути більш ефективним. Якщо два попередні підходи передбачали концентрацію уваги на проблематиці виявлення та ліквідації різних форм прояву кризи, то І. Шварц є представником тієї групи науковців, що розглядають антикризове управління загалом для підтримання стабільності функціонування підприємства, що випливає із його тлумачення як «…планування та проведення заходів зі збереження та покращення базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створення моніторингової системи аналізу відповідних показників» [300, с. 297]. Фактично, на прикладі цитування трьох визначень поняття антикризового управління, можна стверджувати про наявність радикально відмінних поглядів, коли йдеться як про постійно актуальне застосування заходів для підтримки темпів розвитку підприємства, так і спеціально підготовлені процедури стосовно ліквідації проявів кризового процесу. Такий стан теоретичного напрацювання не сприяє підтриманню ефективного функціонування українських підприємств у поточних складних умовах. Одна із базових відмінностей у розумінні антикризового управління, що й спричиняє деякий дисбаланс, на нашу думку, полягає у нечіткості сприйняття кризи, адже і в межах процитованих трактувань наявне згадування про «кризову ситуацію», «кризове явище», а також в інших публікаціях – «кризовий процес», «кризовий стан» тощо. У згаданій вище монографії за

редакцією А. Штангрета [6, с. 25] міститься спроба встановити фази розвитку кризового процесу через виділення «кризового явища» (погіршення окремих показників), «кризової ситуації» (негативна динаміка ключових показників) та «кризового стану» (суттєве погіршення основних параметрів діяльності підприємства). Вважаємо, такі міркування можна взяти за основу із уточненням кількох моментів: по-перше, дискусійною є думка науковців щодо переходу від загрози до кризи, зважаючи на те, що через першу відображають вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на ЕБП, а друга характеризує стан підприємства, тобто вони пов'язані, але дають інформацію в різних площинах; по-друге, застосування антикризових заходів через незначні зміни в показниках діяльності підприємства може гальмувати його розвиток, що в стратегічному вимірі призведе до втрати конкурентних позицій та ліквідації; по-третє, наближення до точки біфуркації через посилення флуктуації є необхідним за умови збереження підконтрольності процесів та очікуваного переходу до «бажаного» атрактора. Загалом такі міркування як підтверджують необхідність застосування антикризових технологій, так і є підставою внесення змін в існуючу сьогодні практику виконання антикризових заходів.

Розпочнемо з того, що як об'єкт антикризового управління доволі часто визначають кризу, а суб'єктами вважають власників підприємства, менеджерів, представників санатора та кредиторів [58, с. 38]. Ми розглядаємо антикризову технологію як складову системи управління безпековою діяльністю, тому доречно говорити про умови її застосування при раніше охарактеризованих суб'єктах та об'єктах безпеки. Такі умови були нами позначені на рис. 1.5 як «критичний» рівень флуктуацій, а в ситуації «прийнятної» та «помірної» флуктуацій актуальними є інші технології, зокрема антисипативна й адаптивна, на чому буде зосереджено увагу в подальшому.

О. Корват і Г. Бурлака обґрунтовують необхідність визначення мети антикризового управління як «…запобігання кризам, зниження їх імовірності та наслідків їх впливу» [122, с. 289], а О. Гук доводить, що такою повинно бути «швидке відновлення платоспроможності та фінансової сталості підприємства,

що допоможе запобігти банкрутству» [46, с. 195]. Наша позиція полягає в тому, що метою використання антикризової технології є підготовка системи (гальмування флуктуацій для відтягування в часі наближення до точки біфуркації, або відстеження їх динаміки за високої ймовірності переходу до «бажаного» атрактора) на етапі наближення до точки біфуркації, проходження такої із переходом до «бажаного» атрактора з подальшою стабілізацією ситуації для збереження цілісності та переходу на новий рівень розвитку. Таке подання мети впровадження антикризової технології створює основу для класифікацій основних процесів, які за змістовим наповненням дій суб'єктів безпеки можуть бути: підготовчими (підтримання стійкості системи, прогнозування параметрів наближення до точки біфуркації, окреслення можливих атракторів, вибір серед них «бажаного», налаштування системи до переходу), дієвими (збереження підконтрольності над перебігом подій і характером змін у системі) і стабілізаційними (відновлення стійкості системи та стабільності її функціонування в умовах нового атрактора).

Підсумовуючи, доцільно наголосити, що авторська позиція полягає у розвитку управління безпековою діяльністю за рахунок використання антикризової технології, яка актуальна за «критичного» рівня флуктуацій як для їх погашення із збереженням руху за попереднім атрактором, якщо такий відповідає цілям стратегії підприємства, так і для контрольованого проходження точки біфуркації й переходу до «бажаного» атрактора, що повинно створити умови для розвитку такої системи. За інших поточних умов суб'єкти безпеки повинні застосувати інші технології, зокрема адаптивну або антисипативну.

«Помірний» рівень флуктуацій є підставою для застосування адаптивної технології, яка полягає в адаптації, тобто пристосуванні підприємства до зміни умов функціонування і за рахунок цього продовження руху в межах поточного атрактора. Сьогодні існують певні напрацювання у розумінні засад застосування адаптивного управління, які нами будуть розглянуті із подальшим уточненням авторського підходу.

В основі адаптаційних змін будь-якої системи лежить базове поняття «адаптація», в сутності якого закладено латинський термін «adaptation», що буквально означає «пристосування». Такі процеси спричинені необхідністю реагувати, тобто коригувати характер своїх дій та вносити зміни в кількісні та якісні ознаки, на переміни у середовищі існування задля продовження існування. Важливим є розуміння необхідності таких кроків, спроможність визначити параметри здійснення, готовність їх провести із зміною поведінки, зважаючи на нові параметри. В біології адаптація лежить в основі еволюції живих істот, що було запозичено з економіки для розгляду адаптаційних процесів і стосовно соціально-економічних систем. Здебільшого у формуванні засад здійснення адаптаційного управління міститься ототожнення тих процесів, що відбуваються з біологічними системами із практично автоматичним перенесенням на підприємство. Попри те, залишається поза увагою багатий досвід розгляду адаптації технічних систем, що дав змогу сформувати теорію автоматичного управління і яка є особливо важливою для безпекової діяльності підприємства. У. Ешбі розвинув кібернетичний підхід із формулюванням «закону необхідного різноманіття» [323, с. 17], відповідно до до якого, за умови керованості системи, її реакція на будь-які зміни дає змогу повертатися до раніше існуючого стану. Цікавим також є й розуміння адаптивності системи У. Ешбі, що полягає у «…забезпеченні її цілісності шляхом утримання істотних змінних у нормальних межах» [323, с. 17]. Можна підкреслити відмінність у розумінні адаптивності в біологічних, технічних та соціально-економічних системах, зважаючи на те, що стосовно перших йдеться про поступове пристосування до зміни умов існування, щодо других фіксуються дії з ліквідації крайніх відхилень й нормалізація стану, а треті характеризуються динамічною трансформацією із прагненням перетворити негативні зміни у позитивний результат для подальшого існування й розвитку. Попри це, в трактуванні поняття «адаптивне управління» проявляється широкий спектр думок, який характерний для систем будь-якої природи. Скажімо, О. Тімінський розуміє цей вид управління як «…сукупність дій і

методів, що характеризуються здатністю управляючої системи реагувати на зміну зовнішнього середовища» [262, с. 125], тобто фактично йдеться не про структурну та функціональну трансформацію задля пристосування до нових умов діяльності підприємства, а лише про спроможність реагувати на активність суб'єктів зовнішнього середовища. Також поза увагою залишаються внутрішні зміни, які мають визначальний вплив на соціально-економічну систему унаслідок того, що вона пов'язана із активністю людини. Н. Кулик та Т. Соколенко пропонують розглядати адаптивне управління як таке, що здійснюється «…в системі з неповною апріорною інформацією про керований процес, яке змінюється в процесі накопичення інформації і застосовується з метою поліпшення якості роботи системи» [131, с. 98]. Можна погодитися із тим, що зміни супроводжуються погіршенням інформаційного супроводу здійснення керуючої підсистемою управлінського впливу, однак є доволі вузьким розуміння тих процесів, які потребують реакції, що полягає у здійсненні адаптаційних процедур. Іншим моментом є те, що немає розуміння характеру трансформаційних перетворень у системі, які повинні мати місце задля підтримання її життєздатності. Серед інших трактувань нами було виділена позиція Т. Наливайко, в межах якої йдеться про «…діяльність керуючої системи стосовно керованої системи щодо пристосування, зміни параметрів, складових і самої системи загалом на основі її властивостей, здатностей і характеристик з метою забезпечення його сталого розвитку через досягнення цілей» [172, с. 99]. Попри доволі високу чіткість у структуризації змін у межах системи та конкретизацію їх спрямованості на розвиток, вважаємо, що адаптивне управління повинно стосуватися не лише керованої підсистеми, але й керуючої і керованого впливу й зворотного зв'язку. Лише за таких умов можна говорити про фактичне пристосування системи до нових умов функціонування. Дотримуючись таких застережень, цікавими є міркування С. Мельника, який розглядає адаптивне управління фінансової безпеки підприємства як «…процес реалізації узгоджених заходів, в умовах обмеженого інформаційного забезпечення та швидкої і складно передбачуваної

зміни умов функціонування, які передбачають внесення змін в організаційну структуру, стиль та методи управління фінансовою безпекою для поліпшення результативності дій суб'єктів безпеки та ефективності реалізації захисних заходів» [158, с. 250]. Імпонує не лише спорідненість сфери дослідження, а й те, що науковець зосереджується на проблематиці насамперед суб'єктів безпеки, спираючись на те, що їх здатність і спроможність здійснити зміни і повинна забезпечити пристосування усієї системи. На нашу думку, не можна відкидати й досвід адаптивності стосовно технічних систем, де йдеться про спрямованість змін на ліквідацію крайніх відхилень від рівноважного стану, тобто мається на увазі продовження руху за попередньою траєкторією, а не радикальні зміни. Це загалом відповідає суті сформованого у попередньому підрозділі методологічного базису безпекової діяльності (рис. 1.5). Такі уточнення створюють основу для окреслення загальних параметрів застосування адаптивної технології управління безпековою діяльністю підприємства.

Здійснене узагальнення продемонструвало, що за конкретизації змісту адаптивного управління йдеться про опосередковане розуміння його мети, яка здебільшого обмежується необхідністю пошуку оптимальних варіантів вирішення поточних проблем, зокрема завдяки покращенню процесу прийняття управлінських рішень при обмеженому інформаційному забезпеченні. Вважаємо, що адаптивна технологія повинна бути орієнтована на стабілізацію ситуації шляхом трансформаційних змін усіх складових системи відповідно до перетворень у внутрішньому й зовнішньому середовищі з метою постійної відповідності засад функціонування підприємства умовам господарської діяльності.

Якщо стосовно адаптивного управління суб'єктами визначають менеджерів, які повинні забезпечити ефективне функціонування підприємства, а об'єктами виступають відносини, які вникають щодо суб'єктів зовнішнього середовища, то наша позиція щодо адаптивної технології залишається незмінною і стосується суб'єктів та об'єктів безпеки. Тобто йдеться про те, що залежно від ситуації, критеріїв ідентифікації чого виступає рівень флуктуацій,

суб'єкти безпеки повинні застосувати одну із технологій, яка дасть змогу досягнути обраних цілей в межах безпекової діяльності.

У вивченні характеристики видів адаптивного управління можна проаналізувати публікацію С. Пілецької та Т. Коритько, де розглядаються «латентне» та «активне» управління, прив'язуючись до чотирьох ситуаційних моментів, тобто управління в умовах «...стабільності, розгортання кризових явищ, передкризового та кризового стану та нестійкого економічного стану» [194, с. 439]. Зважаючи на те, що вище ми уже розглянули аспекти застосування антикризової технології, така позиція є дискусійною, адже передбачає надання адаптивному управлінню універсальності, що не може бути реалізована на практиці. Крім того, виокремлення різних видів процесів у межах адаптивної технології може бути реалізовано через означення внутрішньо орієнтованих та зовнішньо спрямованих адаптаційних процедур. У першому випадку йдеться про те, що такі пристосування здійснюються в межах системи управління безпековою діяльністю, а в другому – скеровані на зміну взаємовідносин із суб'єктами зовнішнього середовища, що загалом відповідає сучасним засадам здійснення безпекової діяльності в умовах українських підприємств.

Резюмуючи, необхідно вкотре підкреслити, що адаптаційна технологія повинна бути застосована в умовах розпізнання «помірного» рівня флуктуацій задля стабілізації ситуації шляхом унесення змін у систему управління в частині її пристосування до трансформацій у зовнішньому й внутрішньому середовищі та подальшому підтриманню гнучкості в просуванні раніше вибраним атрактором. Важливим моментом є адаптаційна здатність, що полягає не лише в наявності необхідного ресурсного забезпечення, але й спроможності суб'єктів безпеки творчо вирішувати нетипові і раніше неіснуючі проблеми.

Як третя технологія, що є доцільною до застосування в безпековій діяльності українських підприємств, нами визначена антисипативна. Порівняно з антикризовим та адаптаційним управлінням антисипативний вид характеризується найменш сформованим теоретичним базисом. Поширеною є позиція щодо сприйняття антисипативного управління як різновиду

антикризового управління, тобто такого, застосування якого є доцільним на ранніх етапах розвитку кризи. Здебільшого антисипативне управління розглядається з урахуванням складно прогнозованої зміни впливу зовнішніх факторів для підтримання темпів розвитку підприємства за рахунок розроблення й здійснення превентивних заходів, тобто на випередження. Такий погляд спирається на кореневий термін – «антисипація», який у довідниковій літературі тлумачиться як «…передчуття, передбачення, сподівання, побоювання; передчасність наступу» [3, с. 557].

Сьогодні в українській науковій літературі поширені кілька визначень антисипативного управління, які значно відрізняються розумінням предметної площини. О. Коваленко доводить, що таке управління спрямоване на «…побудову бажаного майбутнього, важливим елементом якого є застосування сценарного планування» [101, с. 100]. Таке трактування відображає погляди частини науковців, які вбачають його сутність у зміні процесу функціонування підприємства задля поступу в досягненні цілей. Наближеним до засад здійснення безпекової діяльності можна вважати інше тлумачення Р. Руденського, в межах якого він наполягає на потребі сприймати антисипативне управління як «…раннє розпізнавання загроз середовища функціонування та розроблення випереджувальних управлінських дій щодо їхньої локалізації» [239, с. 25]. Такі міркування можуть бути використанні як основа для обґрунтування параметрів антисипативної технології, оскільки передбачають вжиття превентивних заходів задля недопущення суттєвих змін рівня ЕБП. Наслідувачем таких ідей стала М. Адамів [1, с. 115], яка, залишаючись прихильницею завчасних дій, конкретизувала основу їх розроблення, тобто приділила належну увагу слабким сигналам, які дають змогу створити необхідну кількість альтернативних сценаріїв можливого розвитку подій, а відтак прийняти оптимальний варіант управлінського рішення у врегулюванні певної проблеми. Зважаючи на те, що саме «слабкі» сигнали є важливою особливістю, що відрізняють цей вид управління від раніше розглянутих, то нами було приділено більше уваги цьому аспекту. На відміну від українських

науковців іноземні дослідники зосереджуються саме на інформаційному забезпеченні. Так, Д. Моррісон та В. Ешлі доводять, що антисипативне управління потрібно сприймати як «…систематичний процес, який передбачає застосування сучасних методів збору інформації, нових моделей прийняття управлінських рішень, а також способів оцінювання отриманих результатів» [293, с. 48]. Ідеї застосування антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства саме через ретельний розгляд засад визначення й застосування слабких сигналів були реалізовані С. Мельником [158, с. 152], для чого автор розробив відповідну технологію із виділенням чотирьох послідовних етапів, що передбачали підготовку, моніторинг, розроблення превентивних захисних заходів і подальше застосування. Тобто, попри пасивність наукової спільноти у застосуванні антисипативного управління, наявна мінімальна теоретична база для обґрунтування доцільності застосування в управлінні безпековою діяльністю антсипативної технології.

Здійснене узагальнення сприяло виявленню ще одного моменту стосовно антисипативного управління, який наявний у публікації С. Харпера та Д. Глеу [331] і полягає в його спрямуванні не лише на своєчасне відстеження рівня впливу загроз, але й виявлення нових можливостей, що сприяє покращенню конкурентної позиції підприємства. Зазначене заслуговує на увагу, з огляду на сучасну парадигму безпекової діяльності, яка не обмежується загрозами, ризиками та викликами, а орієнтована на значно ширший спектр завдань.

Поточне цільове спрямування антисипативного управління фактично обмежується двома позиціями: підготовка підприємства до можливих змін у середовищі функціонування та застосування заходів для ліквідації кризи на ранніх етапах розвитку, що можна загалом вважати доволі обмеженим поглядом, враховуючи ті переваги, які формуються у роботі зі «слабкими» сигналами. Виявлення й відстеження таких сигналів створюють необхідне інформаційне підґрунтя для отримання як конкурентних переваг, так і значно покращують результативність дій суб’єктів безпеки, зокрема щодо раціонального використання ресурсного забезпечення.

Авторська позиція полягає в тому, що антисипативна технологія є доцільною в умовах «прийнятного» рівня флуктуацій, а її мету можна визначити як завчасне застосування превентивних заходів щодо нових можливостей та внутрішніх й зовнішніх загроз на основі постійного моніторингу інформаційного поля, яке повинно бути сформовано для відстеження «слабких» сигналів, з метою підтримання динамічної рівноваги підприємства та покращення кількісно-якісних параметрів системи управління безпековою діяльністю (рис. 1.7).

Підводячи підсумки, доцільно зазначити, що управління є обов'язковою умовою досягнення поставлених завдань стосовно будь-яких соціальних та економічних процесів. Безпекова діяльність характеризується домінуванням людського фактору, а відтак вимагає особливої уваги в питаннях чіткості побудови взаємовідносин між суб'єктами й об'єктами безпеки. Поточна орієнтація на цифровізацію, що проявляється у збільшенні частки цифрової економіки, надзвичайно загострює питання цифрової трансформації підприємства для збереження конкурентних позицій та розвитку, що не може відбутися без перегляду засад забезпечення ЕБП. COVID-19 та воєнні дії суттєво погіршили умови функціонування українських підприємств, що потребує об'єднання зусиль внутрішніх і зовнішніх суб'єктів безпеки задля збереження бізнесу та досягнення національних інтересів. Загалом виникли передумови для обґрунтування методологічного базису безпекової діяльності, з огляду на змінені умови діяльності українських підприємств, де важливою є гнучкість у застосуванні інструментарію, що потребує попереднього розроблення різноспрямованих технологій управління.

Здійснене узагальнення та обґрунтована авторська позиція (рис. 1.7) послідовно відповідає розумінню суті безпекової діяльності та її методологічному базису, які були розглянуті в попередніх розділах дисертації. Водночас пропонуються три базові технології управління, що узгоджуються з етапністю розвитку підприємства як соціально-економічної системи.

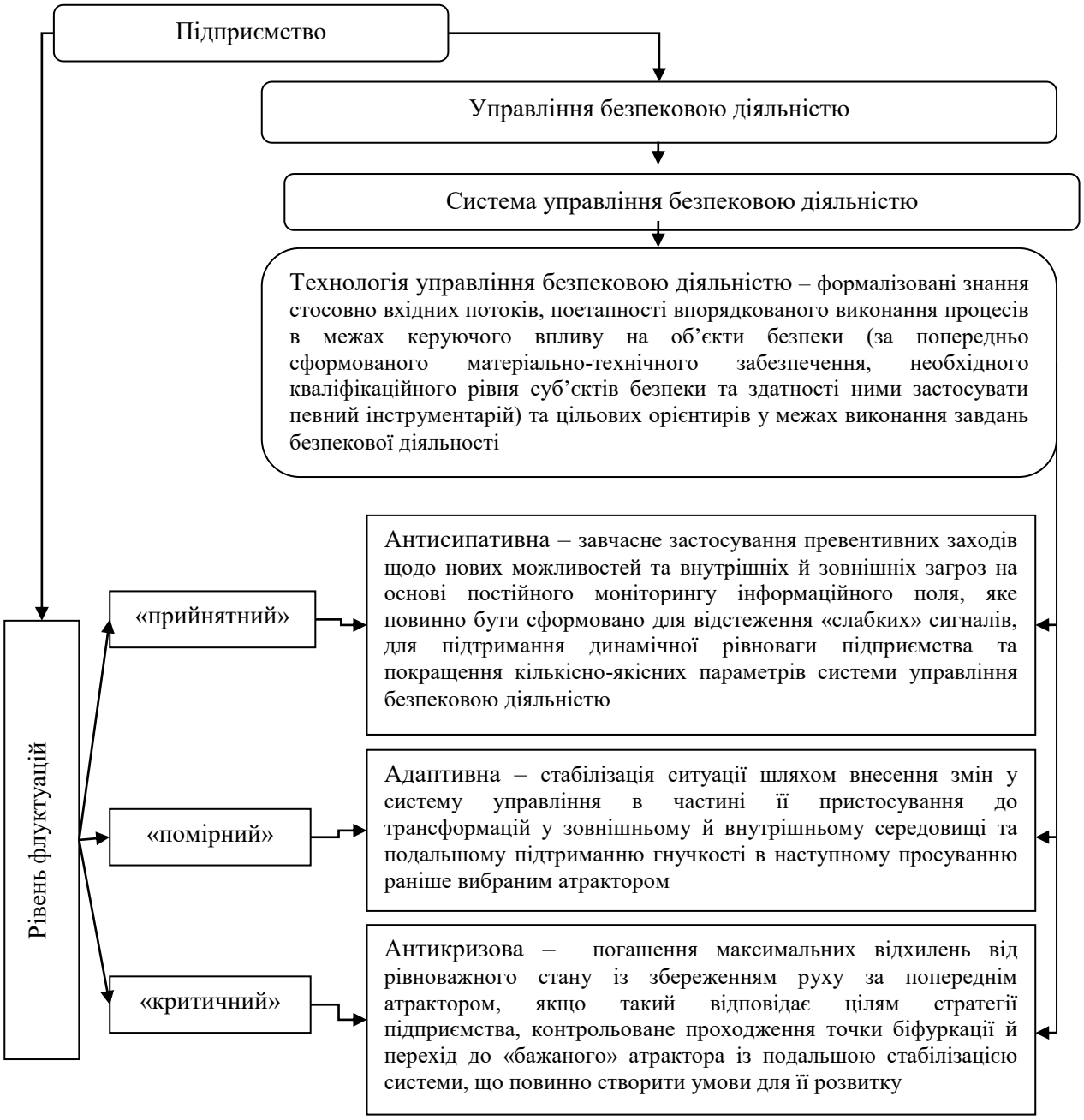

Рис. 1.7. Модель управління безпековою діяльністю підприємства, *сформовано автором*

Застосування певної технології регламентується станом системи в конкретний момент часу й орієнтовано на збереження її цілісності та уможливлення розвитку. В подальших розділах дослідження увага буде зосереджена на практичних аспектах застосування теоретично обґрунтованих технологій в межах управління безпековою діяльністю підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. З’ясовано, що підстави для активності в питаннях захисту бізнесу були закладені ще на початках свідомого сприйняття людиною усіх навколишніх процесів. Розуміння безпеки систематично трансформувалося завдяки пізнанню умов існування й саморозвитку людини та технологічному поступу. Встановлено етапність у розумінні поняття «безпека», починаючи з перших згадувань у трактатах Платона, Аристотеля та інших мислителів, із наступною характеристикою сучасних підходів, що стало підставою для обґрунтування авторського бачення як стану, який досягається діями стосовно дестабілізуючих факторів (які виводять її з стану рівноваги), з метою відновлення стійкості, зважаючи на необхідність подальшого розвитку та досягнення інтересів.

2. Виявлено, що безпековій діяльності на мікрорівні не приділяється належна увага, хоча у розумінні ЕБП домінують дієві підходи, що передбачають активність суб’єктів безпеки не лише стосовно ліквідації загроз, але й недопущення їх розвитку. Послідовно вибудовано категоріальний силогізм безпекової діяльності підприємства на підставі поглиблення розуміння таких суміжних понять як ЕБД, національні інтереси, стійкість економічної системи, ЕБП та діяльність. Сформований категоріальний силогізм та критичний огляд існуючий точок зору дали можливість запропонувати авторське трактування безпековій діяльності підприємства як активності суб’єктів безпеки, зокрема і шляхом взаємодії із зовнішніми суб’єктами безпеки, в досягненні й підтриманні ЕБП на необхідному для розвитку й реалізації економічних інтересів рівні завдяки недопущенню виникнення, протидії/адаптації й ліквідації дестабілізуючих факторів та сприянню повному використанню ринкових можливостей.

3. Обґрунтовано доцільність одночасного застосування системного і синергетичного підходів у здійсненні безпекової діяльності підприємства з метою посилення активності суб’єктів безпеки стосовно підтримання динамічної рівноваги через гомеостаз і впорядкування хаосу, відстеження й

прогнозування флуктуацій через суттєвість впливу дестабілізуючих факторів (ризиків й загроз), встановлення моменту наближення до точки біфуркації, розроблення бажаних атракторів та уникнення тих, що можуть призвести до руйнування системи, створення сприятливих умов реалізації економічних інтересів підприємства. Уточнення змістової суті таких базових для системного й синернетичного підходів як гомеостаз, біфуркація, хаос, флуктуація, атрактор, ризик й загроза дало змогу сформувати методологічний базис безпекової діяльності. Визначено цільове спрямування заходів безпекової діяльності, що полягає у збереженні цілісності системи через підтримання стійкості та контрольованості процесів переходу від хаосу до рівноваги завдяки підтримання дієвості механізму гомеостазу або наближення до точки біфуркації й переходу до нового «бажаного» атрактора відповідно до рівня флуктуацій.

4. Ретельний поетапний аналіз поглядів на сутність управління дав змогу простежити генезис теорії управління із характеристикою сучасних підходів («діяльнісний», «системний», «процесний» та «соціально-психологічний»), що в сукупності стало основою авторського бачення управління безпековою діяльністю як цілеспрямованого та організованого керуючого впливу (на основі застосування методів, засобів, технологій та наявних ресурсів) суб’єктів безпеки на внутрішні та зовнішні об’єкти з метою консолідації зусиль у досягненні цілей в сфері безпекової діяльності.

5. Визначено сутність технології управління безпековою діяльністю підприємства, яка, будучи складовою системи управління безпековою діяльністю, являється формалізованими знаннями стосовно вхідних потоків, поетапності впорядкованого виконання процесів в межах керуючого впливу на об’єкти безпеки (за попередньо сформованого матеріально-технічного забезпечення, необхідного кваліфікаційного рівня суб’єктів безпеки та здатності ними застосувати певний інструментарій) та цільових орієнтирів у межах виконання завдань безпекової діяльності. Обґрунтовано, що результати визначення рівня флуктуацій («прийнятний», «помірний» та «критичний») є підставою для застосування однієї з трьох технологій, тобто антисипативної,

адаптивної або антикризової, результатом чого повинна стати стабілізація поточної ситуації та створення умов для досягнення тактичний і стратегічних цілей.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [210; 217; 221; 226; 232; 235; 342].

РОЗДІЛ 2
МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДҐРУНТЯ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Інформаційна платформа об'єктивних детермінантів реалізації безпекової діяльності в умовах торговельних підприємств

Торгівля як обмінні операції супроводжувала процес об'єднання наших нащадків у племена, а в подальшому утворення громад через можливість більш повного задоволення першочергових потреб в їжі. Згадування про такі операції знаходимо в Кодексі Юстиніана, де людина, що стоїть в центрі обміну, позначалася як «…купець той, хто купує і продає» [79, с. 87]. В наукових напрацюваннях меркантилістів доводилося, що ключову роль у функціонуванні економічної системи виконують саме торговці, торгівля загалом є більш важливою порівняно із виробництвом, а багатство є тотожним володінню грошовими коштами, які концентрувалися за рахунок купівлі-продажу саме в руках посередника між виробником і споживачем. У подальшому практично кожен науковець, хоч частково, але приділяв увагу торгівлі. Для прикладу, У. Петі розглядав торгівлю як таку, що «…забезпечує пропорційний грошовий обмін товарів залежно від їх мінової вартості» [105, с. 38]. Важливість торгівлі у забезпеченні добробуту людей обґрунтовував А. Сміт [249, с. 226], вважаючи, що така діяльність певних представників громади пов'язана із егоїзмом, який виступає збудником провадження обмінних операцій. А. Сміт вважав, що у своїй сутності кожна особа є торговцем, адже її праця дозволяє лише частково задовольнити існуючі потреби, коли інші вимагають проведення обміну, таким чином у більших масштабах можна говорити про існуюче суспільство торговців.

Дотичним до розгляду природи торгівлі був й М. Туган-Барановський, який вбачав в ній не лише обмін, але й ту користь, яку отримував торговець, що слідує із трактування досліджуваного поняття як «…перепродаж господарських предметів без істотної їх зміни з метою отримання доходу (баришу)» [124, с.

45]. Це трактування також вказує на поступове розширення розуміння торгівлі поміж науковців, де поруч із самою операцією обміну розглядаються й інші не менш важливі обставини. Відповідно до цього можна процитувати визначення Р. Ван-дер-Боргта, згідно з яким торгівля дає змогу «…подолати просторове, часове і особисте роз'єднання між споживачем і виробником» [173, с. 17–20], коли В. Лексіс уже акцентував увагу на зиску торгівлі, зважаючи на те, що йдеться про «…придбання, шляхом обміну і купівлі, продуктів і перепродажу їх з метою отримання прибутку» [173, с. 17–20], що загалом створювало необхідність більш глибокого пізнання сутності усіх процесів, ураховуючи характер інтересу кожної сторони та очікуваного й фактичного результату, який змінюється під впливом значної кількості факторів.

Сьогодні в науковій літературі одночасно наявні різні підходи до розуміння торгівлі, що є наслідком раніше зроблених кроків щодо розширення меж її сприйняття. Зазначене можна проілюструвати виділенням кількох відмінних поглядів. Так, у Великому тлумачному словнику міститься доволі лаконічне визначення, відповідно до якого під торгівлею потрібно розуміти «…купівлю й продаж товарів» [26, с. 1257]. Ширше торгівлю пропонує сприймати С. Мочерний, зокрема як «…галузь народного господарства, яка охоплює купівлю-продаж товарів і послуг, їх обмін, спрямований на обслуговуванні продавців і покупців, а також зберігання і підготовку товарів для продажу» [169, с. 376]. Зазначена позиція характеризується такими важливими відмінностями, як: об'єднання торговців у галузь та деталізація процесу обміну, що повинен включати попередні підготовчі операції і не є одномоментною подією. Необхідні доповнення до цих міркувань знаходимо в публікації А. Попова, який доводить, що акт купівлі-продажу супроводжується операціями з «…транспортування, зберігання, охорони товарів, дослідження ринку, здійснення асортиментної й маркетингової політики, вивчення попиту тощо» [199, с. 5]. Загалом такі аспекти прямо й опосередковано є свідченням складності безпекової діяльності в умовах торговельних підприємств, адже потребують врахування моментів виникнення й відповідної реакції на

дестабілізуючі фактори в межах активності таких суб'єктів ринку. Певні спроби об'єднати існуючі підходи в межах одного визначення здійснив й А. Конопільський, доводячи, що сьогодні торгівля виступає як «…сфера обігу товарів в якій відбувається обмін продуктами праці і послугами; вид комерційної діяльності при якій шляхом укладання договору або на основі усної угоди здійснюється купівля-продаж товарів; спеціалізована галузь економіки, що формує свої доходи за рахунок діяльності по доведенню товарів до споживачів» [114, с. 345]. Такі спроби є цікавими, зважаючи на намагання об'єднати сприйняття торгівлі у вузькому та широкому розумінням із акцентом на актуальні в певний час процеси. Крім того, певні труднощі виникають через одночасне застосування й суміжних понять, як-то «господарсько-торговельна діяльність» та «торговельна діяльність», які наявні в нормативно-правових актах для конкретизації засад державного регулювання й уточнення відповідальності усіх учасників у здійсненні певних дій, зокрема зміни власності на об'єкт торгівлі. Уникаючи надмірної деталізації у виявленні відмінностей у сприйнятті дотичних понять, нами виокремлено ключові параметри сучасного розуміння саме поняття «торгівля» (рис. 2.1).

Проведене узагальнення підтверджує раніше висловлені міркування щодо низки специфічних моментів у безпековій діяльності торговельних підприємств, зокрема в частині максимально широкого інформаційного поля дії дестабілізуючих факторів, яке формується на перетині інтересів виробників й споживачів, а в сучасних умовах і через фактичну ліквідацію більшості географічних обмежень та посилення орієнтації на задоволення індивідуальних потреб кожного клієнта через відстеження його інтересів й спонукання до активності на ринку. Для українських торговельних підприємств умови функціонування обтяжені також трансформаційними змінами в національній економіці та воєнними діями на території України.

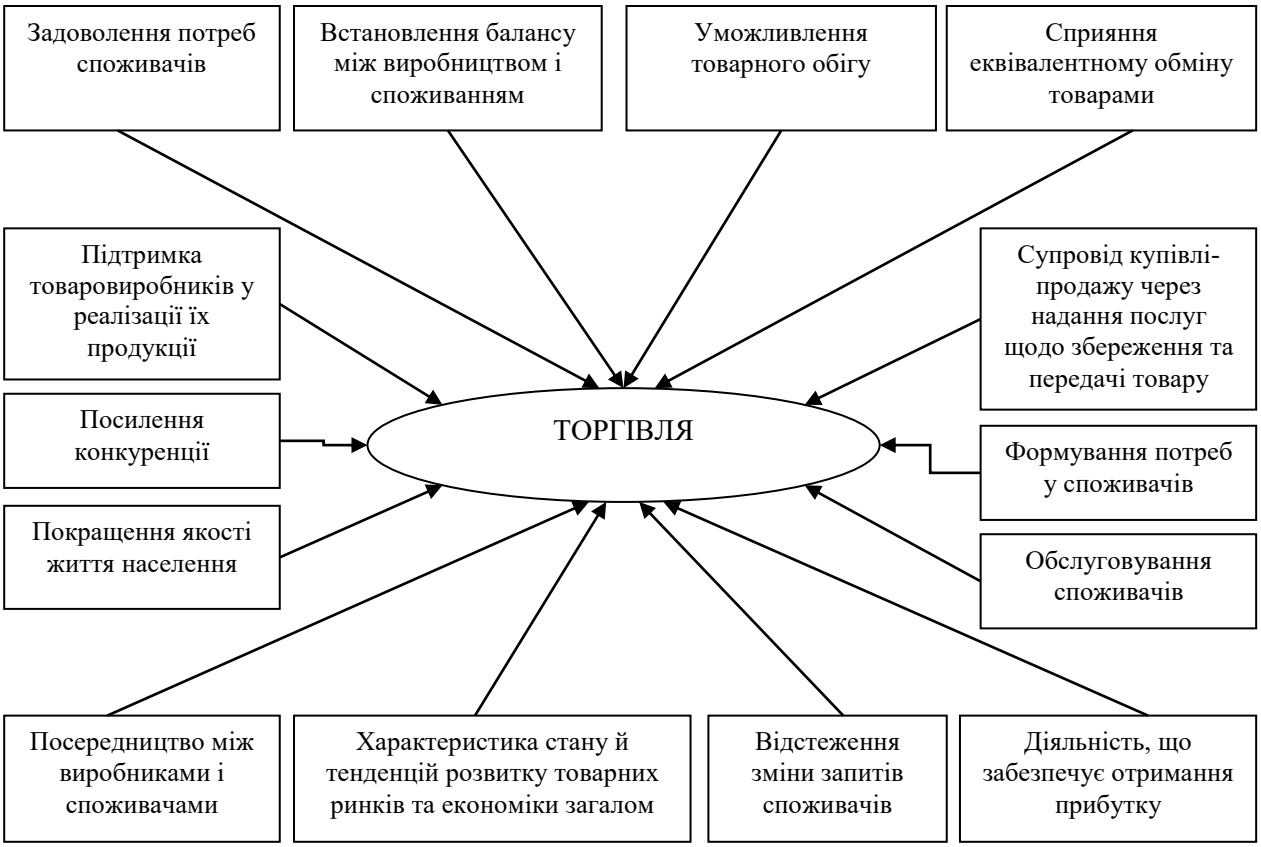

Рис. 2.1. Сучасне розуміння сутності поняття «торгівля», *сформовано автором*

Предметом торгівлі є товар, з'ясування сутності якого відбувалося паралельно із уточненням природи самої торгівлі. Вихідним моментом, що фіксувався ще у трактатах давньоримських мислителів, стало розуміння під товаром того об'єкта, обмін якого здійснювався. Ключові зміни в сприйнятті товару відбулися завдяки таким відомими науковцям, як А. Сміт (приділив увагу уточненню моменту переходу права власності на предмет торгівлі від торговця до споживача), Д. Рікардо (розглядав товар як результат виробництва, який в подальшому призначений для реалізації), К. Маркс (одним із перших актуалізував питання необхідності здійснення придбання товару, яке для споживача пов'язано із задоволенням певної потреби). Сьогодні фактично йдеться про існування узгодженого розуміння товару, але із уточненням окремих параметрів. Так, у довідниковій літературі товар визначається як «…продукт праці, який задовольняє пені потреби людини і виготовляється для продажу чи обміну» [75, с. 122], де підкреслюється походження предмета

торгівлі та призначення. Більш розгорнутою є позиція А. Чухно, який пропонує розглядати товар як продукт праці, що повинен одночасною характеризуватися наявністю таких ознак: «…1) він призначений не для власного споживання, а для обміну, продажу; 2) має здатність задовольняти певну потребу, тобто має споживчу вартість; 3) необхідною умовою перетворення продукту праці на товар є суспільна споживна вартість, тобто споживча вартість для усіх членів суспільства; 4) продукт праці стає товаром, коли він має здатність обмінюватися на інші товари, тобто має мінову вартість» [183, с. 102]. Зважаючи на скрупульозність виписаних усіх ознак, серед них нами буде коротко приділено увагу лише одній, що пов'язана із споживною вартістю, яка формується споживачем у вигляді прихильності до певних споживчих властивостей товару, що проявляється у корисності. До формування сучасного розуміння корисності долучився Є. Слуцький, який підкреслював, що «корисність будь-якого поєднання благ є величиною, яка має такі властивості: вона збільшується при збільшенні привабливості комбінації благ для індивіда; і їх зміни безпосередньо відчуваються суб'єктом» [248, с. 413]. Сьогодні процес придбання товару для споживача пов'язаний не лише із пошуком оптимального варіанту поєднання корисних характеристик, але також із врахуванням нематеріальних (престижність торгової марки, репутація виробника тощо) та сервісних атрибутів (після продажне обслуговування), що лежать у площині відповідальності торгового підприємства під час просування товару на ринок. Фактично торгове підприємство перетворюється на центр взаємодії щодо моделювання майбутнього товару, зважаючи на узагальнені побажання споживачів (функціональність, дизайн, надійність тощо), і одночасного нав'язування їм того, що може запропонувати виробник, при цьому адресно розподіляючи модифікації («лінійка» товарів різної ціни, новизни та якості) продукту праці поміж представників різних цільових аудиторій.

Сучасне розуміння торгівлі та сутність її предмета у вигляді товару дають змогу перейти до розгляду основного суб'єкта операції купівлі-продажу, тобто торгового підприємства. Це узагальнення вказує, що думки українських

науковців щодо окреслення засад функціонування таких суб'єктів господарювання є доволі схожими, тому обмежимося цитуванням позиції І. Бланка, який розглядає торгове підприємство як «…первинну, основну ланку сфери торгівлі, її самостійний господарюючий суб'єкт з правом юридичної особи, що створений для закупівлі, реалізації, а також зберігання товарів, надання різних супутніх послуг задля задоволення потреб ринку та отримання прибутку» [14, с. 48]. Першочергово таке трактування є важливим для подальшої конкретизації методологічних засад здійснення безпекової діяльності саме стосовно юридичних осіб, оминаючи цю проблематику стосовно фізичних осіб підприємців (ФОП), які є особливо активними в сфері торгівлі через низький вхідний бар'єр у бізнес та спроможність задовольнити попит на окремі товари окремої цільової аудиторії. Зважаючи на такі застереження, можна охарактеризувати перелік специфічних моментів в організації та діяльності торговельних підприємств, які безпосередньо стосуються змісту безпекової діяльності в їх умовах:

1) формування асортименту товарів, зажаючи на контингент споживачів та їх запити;

2) тісний контакт з клієнтом, тобто фізично або в онлайн-форматі;

3) здатність швидко реагувати на зміну ринкової ситуації через коливання попиту на товари під впливом значної кількості факторів;

4) необхідність відстеження потреб і запитів споживачів із реалізацією комплексних програм просування товару;

5) спроможність неперервного підтримання циклічності процесу купівлі-продажу із актуалізацією асортименту товарів;

6) можливість надання послуг високої якості, що неможливо без постійного розвитку людського капіталу;

7) дієвість у конкурентній боротьбі за прихильність споживачів та лояльність постачальників.

За останні тридцять років простежувалася трансформація діяльності торговельних підприємств під впливом приватизаційних процесів та переходу

від виконання визначених державою планових завдань щодо забезпечення певними товарами населення до вивчення запитів споживачів та їх задоволення в конкурентному середовищі. Можна виокремити кілька ключових етапів, які демонструють характер цієї трансформації. До 1992 року усі торговельні підприємства перебували у державній та комунальній власності, об'єднані системою розподілу товарів від виробників із дотриманням єдиної цінової політики. У 1992–1995 рр., водночас із приватизацією промислового комплексу, відбувалася й зміна форми власності в торгівлі із створенням законодавчого поля для розвитку приватних та колективних підприємств. Поруч із швидким зростанням кількості торговельних підприємств, 1995 рік став початком змін у процесі купівлі-продажу, коли на зміну реалізації товарів через прилавок прийшло самообслуговування. Працівники торговельного підприємства дедалі більше зосереджувалися на консультуванні й касовому обслуговуванні, що потребувало додаткових знань, зокрема в питаннях психологічного спонукання споживачів до вибору й здійснення результативної покупки в умовах розширення асортименту та загострення конкурентної боротьби. З 1998 року в Україні почала поширюватися практика створення «супермаркетів», які за рахунок максимально широкого асортименту товарів привертали увагу покупців. З 2000-го внутрішній ринок став привабливим для іноземних компаній, прихід яких не лише посилив конкуренцію, але змусив українські торгові підприємства переймати досвід в якісному обслуговуванні клієнтів та дотримуватися більш гнучкої цінової політики. З 2004 р., водночас із побудовою гіпермаркетів, які поглинули малі торгові підприємства, розпочалася регіоналізація, тобто розширення діяльності в межах менших за чисельністю споживачів населених пунктів. Фінансова криза 2008 р. пригальмувала темпи розвитку торговельних мереж, зокрема через більш високі витрати на утримання системи самообслуговування, та сприяла створенню сітки прибудинкових мінімаркетів. В цей же період відбулося знакове збільшення популярності електронної торгівлі, завдяки чому споживач перестав бути географічно обмеженим у своєму бажанні задовольнити певну

потребу, а торгові підприємства отримали додаткові можливості в нарощуванні обсягів реалізації за відсутності витрат на оренду торгових приміщень та оплату праці продавців. Сьогодні фіксується як посилення конкурентної боротьби через негативний вплив COVID-19 та військову агресію, які суттєво знизили купівельну спроможність населення, так і широке застосування нових технологій усіма торговими підприємствами. Певна стабілізація та наближення до практики торговельної діяльності економічно розвинутих країн дозволяє здійснити подальший розгляд, ураховуючи базову класифікацію, тобто поділ на оптову й роздрібну торгівлю, що здійснюється підприємствами, які відрізняються параметрами й засадами функціонування.

У наукових публікаціях наявна доволі значна кількість визначень оптової та роздрібної торгівлі, які незначною мірою відрізняються між собою, тому нами буде взято до уваги те окреслення, що міститься в нормативно-правових актах, зокрема Законі України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального» [202]. Оптова торгівля в цьому документі визначена як «…діяльність по придбанню і відповідному перетворенню товарів для наступної їх реалізації суб’єктам господарювання роздрібної торгівлі, іншим суб’єктам господарювання» [202]. Відповідно до цього визначення, ключовим завданням підприємств оптової торгівлі є підтримання товарообігу шляхом отримання товару від виробників та подальшого його перерозподілу між тими суб’єктами, що здійснюють реалізацію безпосередньо споживачеві за його запитами. Попри лаконічність визначення, діяльність підприємств оптової торгівлі є доволі специфічною і потребує деталізації, зокрема для виявлення усіх безпекових аспектів:

– полягає в організації та підтриманні дієвості товарних потоків від виробників до підприємств роздрібної торгівлі;

– передбачає придбання, зберігання, фасування, пакування та подрібнення великих партій товарів для подальшої реалізації підприємствам роздрібної торгівлі та іншим суб’єктам господарювання;

– йдеться про створення та перерозподіл запасів товарів для зменшення витрат підприємств роздрібної торгівлі щодо повного задоволення запитів споживачів;

– сприяє безперервному функціонуванню виробників в умовах сезонного попиту на їх продукцію;

– відбувається робота з продукцією значної кількості виробників, що формує широкий асортиментний ряд для підприємств роздрібної торгівлі при задоволенні запитів споживачів;

– становить складний вид торгівлі, що вимагає наявності у працівників специфічних знань, високого рівня комунікабельності та спроможності постійно покращувати свій людський капітал;

– наявна можливість здійснювати вплив на формування ціни на внутрішньому ринку через закупівлю великих партій товару та їх реалізацію;

– проводиться стимулювання внутрішнього виробництва через розміщення замовлень на продукцію сільського господарства та промисловості, а також скорочення й здешевлення процесу руху товару до споживачів;

– встановлює та посилює господарські зв’язки в межах національної економіки із підтримкою стабільності внутрішнього ринку;

– передбачає здійснення інформаційного супроводу щодо відстеження попиту та пошуку варіантів його задоволення;

– потребує значного позикового капіталу для закупівлі великих партій товару.

Здійснена деталізація є свідченням як складності функціонування підприємств оптової торгівлі, так і необхідності врахування кожного аспекту в процесі безпекової діяльності.

Роздрібну торгівлю у формі ще одної складової внутрішньої торгівлі у згаданому законі визначено як «…діяльність із продажу товарів безпосередньо

громадянам та іншим кінцевим споживачам для їх особистого некомерційного використання незалежно від форм розрахунків» [202]. Вважаємо за доцільне першочергово підкреслити те, що завдяки підприємствам роздрібної торгівлі відбувається перехід товару зі сфери обігу у сферу споживання, тобто до кінцевого споживача для використання у некомерційних цілях. Окрім цього аспекту, заслуговують на увагу й інші:

- реалізація товару здійснюється безпосередньо споживачеві;
- діяльність підприємств роздрібної торгівлі передбачає наявність пристосованого приміщення та відповідних технічних засобів й програмного забезпечення для обслуговування клієнта, демонстрації асортименту, вивчення запитів та просування товару;
- в процесі реалізації можливе фасування та пакування, а також надання додаткових послуг для підтримання зацікавленості клієнта;
- під час придбання товару споживач може приймати спонтанні рішення, а величина покупки є переважно незначною (поштучною);
- результати діяльності підприємств роздрібної торгівлі пов’язані із факторами географічного розташування, наближеності до місця перебування потенційних клієнтів, асортиментом товарів, рівнем цін, графіком роботи, інтер’єром торговельного залу, близькості фактичних конкурентів тощо;
- йдеться про посилення тенденцій до реалізації товарів підприємствами роздрібної торгівлі через Інтернет;
- існує можливість вивчення запитів споживачів через безпосередній контакт або в процесі онлайн-взаємодії;
- відбувається застосування широкого переліку інструментів для просування товару.

Розглянуті аспекти діяльності підприємств оптової й роздрібної торгівлі вказують як на специфічні моменти їх функціонування, так і на залежність результатів від надходження на ринок конкурентоспроможної продукції від національних та іноземних виробників і наявності у покупців грошових коштів

для задоволення своїх потреб. У подальшому нами буде акцентовано увагу на детермінантах, що визначають основу безпекової діяльності торговельних підприємств, перша з яких пов'язана із станом національної економіки, зокрема тенденціями виробництва й споживання товарів.

Відповідно до даних Державної служби статистики України, кінцеві споживчі витрати в структурі ВВП характеризуються зростанням упродовж останніх тридцяти років: 1990 р. – 73,6%, 1995 р. – 76,4%, 2000 р. – 75,2%, 2005 р. – 76,5%, 2010 р. – 84,4%, 2015 р. – 86,7%, 2016 р. – 85,2%, 2017 р. – 87,2%, 2018 р. – 90,2%, 2019 р. – 93,2%, 2020 р. – 92,6%, 2021 р. – 86,8 [56, с. 184]. У структурі кінцевих споживчих витрат (рис. 2.2) домінуючу частку охоплюють домашні господарства.

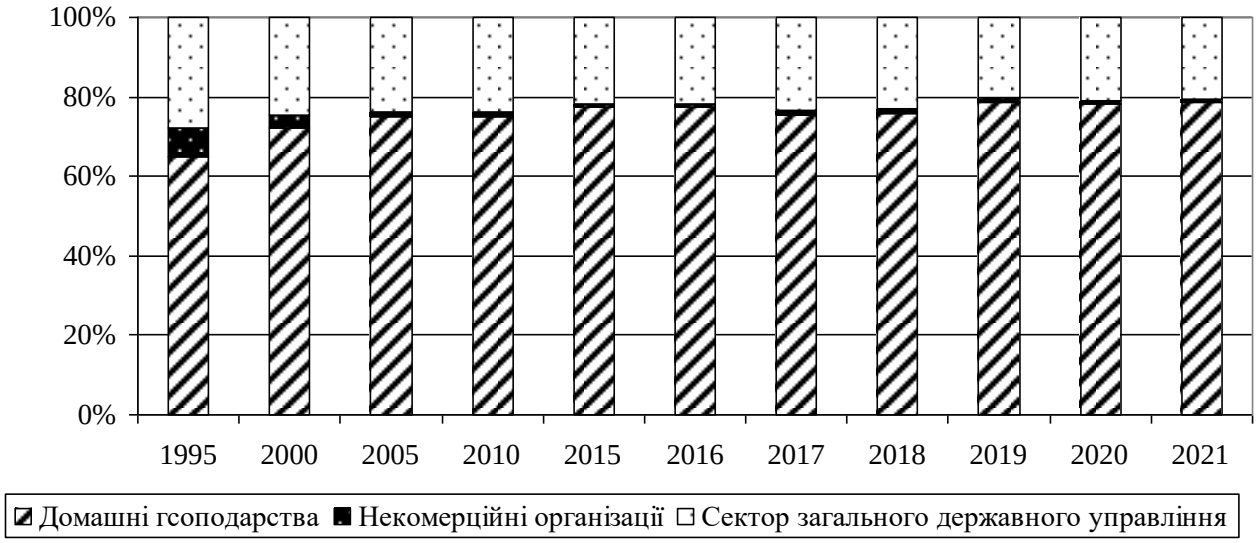

Рис. 2.2. Структура кінцевих споживчих витрат, %, *сформовано на основі* [253, с. 184]

Домінування домашніх господарств у структурі кінцевих споживацьких витрат слугує основою для характеристики національної економіки як такої, що розвивається на основі споживацької моделі, що відповідає позиції І. Крючкової, яка доводить, що «…надмірна концентрація наявних доходів у секторі домашніх господарств у країнах із низьким рівнем добробуту населення стає чинником переходу до споживацької моделі розвитку, оскільки темп

зростання споживчого попиту починає випереджати темп підвищення інвестиційного попиту» [255, с. 122.]. Своєю чергою, А. Мазаракі із однодумцями вказує на причину такої ситуації, що «…обумовлена порушенням об'єктивних закономірностей відтворення, незбалансованістю між споживанням, заощадженням і нагромадженням за категоріями кінцевого використання ВВП та диспропорціями у його структурі» [31, с. 58].

24 лютого 2022 р. розпочалася нова фаза військової агресії Російської Федерації, яка проявилася у скороченні кінцевих споживчих витрат домашніх господарств за підсумками у 2022 р. порівняно із 2021-им на 26,7%, коли стосовно некомерційних організацій та сектору загального державного управління фіксувалося зростання, відповідно, на 37,7% та 18,0%, що мало загалом негативний вплив на діяльність торговельних підприємств.

Підтвердженням деструктивних змін у національній економіці слугують дані щодо структури ВВП за видами економічної діяльності (рис. 2.3).

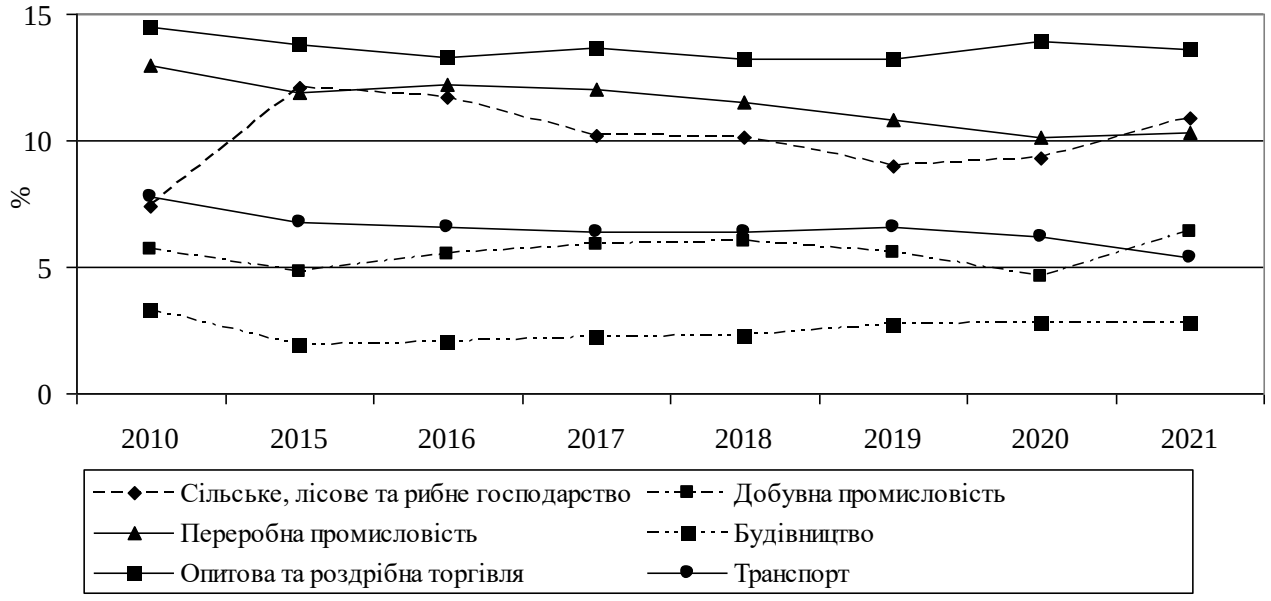

Рис. 2.3. Структура ВВП за видами економічної діяльності, %, *сформовано на основі* [253, с. 183]

Суттєві зміни в структурі ВВП відбулися на початку нового тисячоліття, коли суттєво знизилася частка реального сектору економіки та відстежувалися високі темпи приросту внутрішньої торгівлі. Поточна ситуація є наслідком цих

змін. Таку трансформацію потрібно розглядати не лише як позитивний результат для оптової й роздрібної торгівлі, а в поєднанні із змінами в національній економіці загалом. А. Мазаракі [31, с. 145], констатуючи, що частка торгівлі в Україні перебуває орієнтовно на тому ж рівні, що і в економічно розвинутих країна, зокрема США (12,0%) й ЄС (11–12,0%), наголошує, що така відповідність досягнута різними шляхами. В нашій країні зазначене відбулося через зменшення частки реального сектору, яке уже сьогодні має характер деіндустріалізації із поглибленням технологічного відставання та неможливістю формування постіндустріального суспільства. Відтак уже в середньостроковій перспективі такі деструктивні зміни в економіці будуть гальмувати розвиток оптової й роздрібної торгівлі через обмеженість конкурентоспроможної пропозиції від національних виробників. Підставою для таких міркувань є офіційні статичні дані щодо реалізації через роздрібну торговельну мережу продукції вітчизняного виробництва (рис. 2.4).

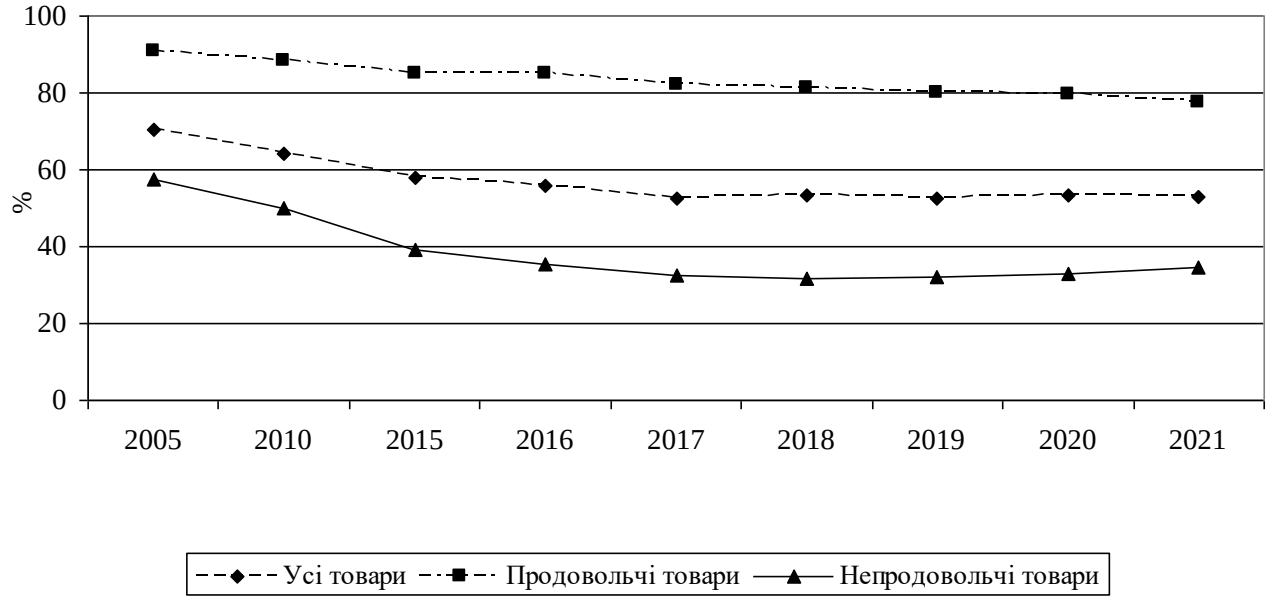

Рис. 2.4. Частка реалізованих споживчих товарів українського виробництва, %, *сформовано на основі* [253, с. 370]

У межах розглянутих п’ятнадцяти років частка українських товарів, реалізованих через роздрібну мережу, скоротилася із 70,5% у 2005 р. до 53,1% у 2021-му, тобто на 17,4 пункти, зокрема таке скорочення відбулося стосовно

продовольчої групи на 13,3 пункти, а непродовольчої – на 23,1 пункти. Причинами негативних тенденцій можна вважати як недостатню конкурентоспроможність українських товарів через технологічне відставання існуючого промислового комплексу, так і поточну орієнтацію значної частини населення на задоволення потреб за рахунок більш дешевших, хоч і менш якісних, продуктів іноземного походження.

Агресія Російської Федерації суттєво ускладнила ситуацію, адже ВВП у 2022 р. скоротився на 29,1%, зокрема критична ситуація виникла у будівництві (-67,6%), переробній промисловості (-43,1%) та оптовій і роздрібній торгівлі (-30,9%) [252]. У Доповіді до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України» [55] констатується факт катастрофічної шкоди, яка завдана промисловому комплексу через припинення діяльності усіх підприємств, що територіально знаходяться в зоні бойових дій, та гальмуванні господарських процесів усіх інших через труднощі з постачанням і збутом готової продукції. Окремо наголошується, що блокування морських портів ускладнило експорт сільськогосподарської продукції, збільшення запасів якої на складах знизило ціни на внутрішньому ринку.

Отримані результати загалом доводять правильність окреслення суті першого детермінанту формування методологічних засад безпекової діяльності, яка сьогодні полягає у деструктивних змінах в національній економіці та її руйнуванні через воєнні дії, що обмежує асортиментну пропозицію товарів на внутрішньому ринку.

Процес купівлі-продажу передбачає певні взаємовідносини між продавцем та споживачем, коли перший здійснює пошук товару для задоволення своєї потреби, а інший намагається схилити його до здійснення результативних дій. В сьогоднішніх умовах для українських торговельних підприємств така взаємодія створює другий детермінант стосовно безпекової діяльності, що спирається на факт низької купівельної спроможності більшої частини населення, рівень якої суттєво погіршився через COVID-19 та воєнні дії.

Нарощування обсягів промислового виробництва та розширення логістичних каналів трансформує систему торгівлі із розміщенням в її центрі споживача, який керується бажанням задовольнити свої потреби, зважаючи на певну купівельну спроможність. У статистиці для аналізування активності споживачів стосовно його доходів і витрат здійснюється узагальнення інформації стосовно первинної споживчої одиниці суспільства, якою є домогосподарство. При оцінюванні купівельної спроможності у розрахунок беруться грошові доходи та заощадження, величина яких вказує на здатність споживача бути учасником ринку. Важливими моментами, які впливають на безпекову діяльність українських торговельних підприємств, є те, що купівельна спроможність українських домогосподарств є нижчою порівняно із економічно розвинутими країнами через невисокий рівень доходів, а також постійне зростання цін та високу інфляцію. Знецінення доходів домогосподарств обмежують їх активність на ринку, а відтак формуються втрати для торговельних підприємств.

Аналітичним підґрунтям під час окреслення суті другого детермінанту можуть слугувати дані стосовно структури сукупних витрат (рис. 2.5).

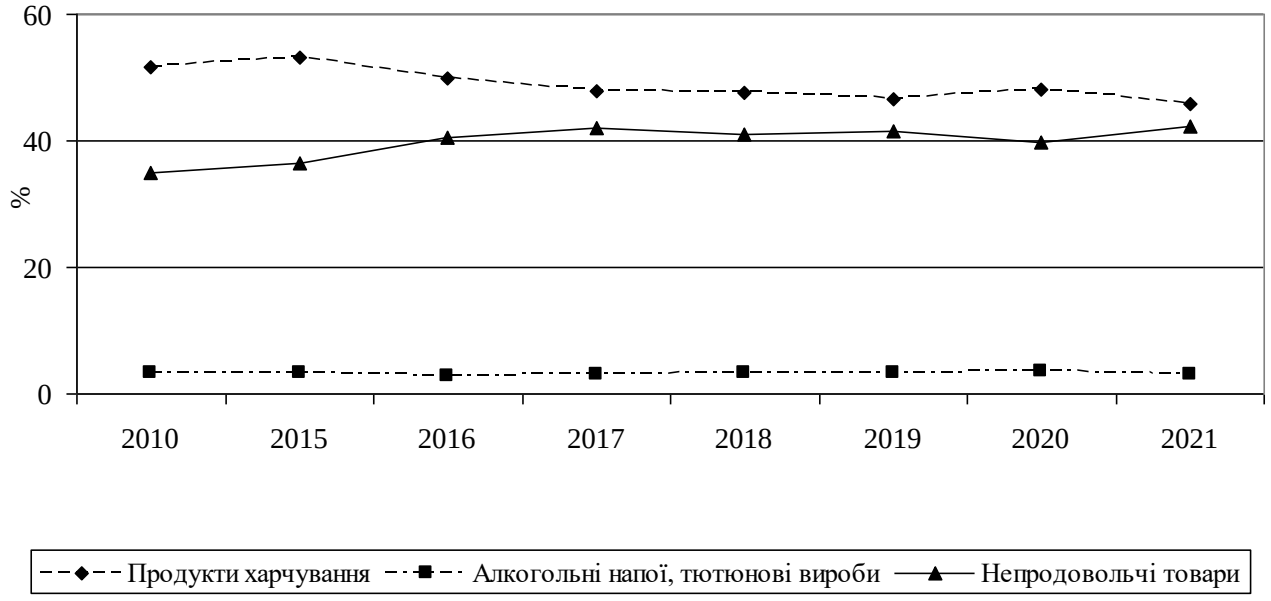

Рис. 2.5. Структура сукупних витрат, у середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, %, *сформовано на основі* [253, с. 86]

У межах досліджуваного періоду фіксується висока частка сукупних витрат на продукти харчування, зокрема у 2021 р. вона становила 45,9%, коли для економічно розвинутих країн нормальним вважається 14,0–22,0%. Ця ситуація пов'язана із недостатнім рівнем доходів, які вимушено спрямовуються на задоволення першочергових потреб в їжі із фінансуванням за залишковим принципом інших запитів, зокрема в медичних препаратах, підтриманням фізичної форми та розумового розвитку. Зазначене прослідковується і в даних Державної служби статистики [253, с. 83] стосовно структури грошових витрат домогосподарств із різною величиною середньодушових доходів у 2021 р., коли в групі «до 3000» грн в місяць витрати на продовольчі товари становили 55,6%, а стосовно групи «понад 12000» грн ця частка становила 36,1%.

Високі темпи збільшення витрат на продукти харчування та домінуюча частка в структурі сукупних витрат супроводжуються зменшенням їх обсягів у фізичному вимірі із наданням переваги товарам нижчої якості, ціни та тим, що допомагають вгамувати голод, але не створюють умов для активного розвитку організму й підтримання життєздатності організму (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фактичне споживання продуктів харчування, на одну особу за рік; кг,

сформовано на основі [253 с. 98]

	норма	1990	1995	2000	2010	2021
М'ясо та м'ясні продукти	80	68	39	33	52	53
Риба та рибні продукти	23,3	17,5	3,6	8,4	14,5	13,2
Молоко та молочні продукти	380	373	244	199	206	202
Яйця, шт.	290	272	171	166	290	272
Овочі та баштанні продовольчі культури	151	102	97	102	144	166
Плоди, ягоди та виноград	90	47	33	29	48	59
Цукор	38	50	32	37	37	29
Олія	13	11,6	8,2	9,4	14,8	13,6
Хлібні продукти	101	141	128	125	111	93
Картопля	124	131	124	135	129	132

У межах тридцяти років простежувалася динаміка обсягів споживання основних продуктів, але критичною ситуація залишається із м'ясом, рибою та молоком, тобто висококалорійним харчуванням, недостатнє вживання якого

гальмує розвиток, порушує баланс обміну речовин та не забезпечує необхідний рівень імунітету. В цілому структура сукупних витрат та вимушене надання переваги дешевшим, але менш насиченим необхідними мінералами продуктам харчування вказує на незадовільний рівень платоспроможного попиту, що не сприяє розвитку торговельних підприємств.

Зміст другого детермінанту нами також пов'язується із кількістю споживачів. Дані Державної служби статистики [252] вказують на поглиблення демографічної кризи, що спричинено високими темпами скорочення кількості наявного населення, зокрема із 51 838,5 тис. осіб на 1 січня 1990 р. до 41 167,3 тис. осіб на аналогічну дату 2022 р. Серед основних причин можна назвати вищі показники смертності над народжуваністю та посилення тенденцій щодо трудової міграції, яка дедалі частіше трансформується в еміграцію. Якщо у 1990 р. коефіцієнт народжуваності становив 12,6, а коефіцієнт смертності – 12,2, то у 2021-му їх відповідне значення фіксувалося на рівні 7,3 та 18,5. Оскільки нами взято до уваги дані щодо двох крайніх точок у досліджуваному періоді, то додатково зазначимо, що в межах усіх тридцяти років відбувалося скорочення населення, зокрема найбільше у 2021-му – 11,2 особи на 1000 наявного населення. Достовірною інформацією про чисельність трудових мігрантів не володіє жодна інституція, хоча певними орієнтирами можуть бути дані Інституту демографії [143, с. 36], згідно з якими у 2021 р. за межами країни перебувало до 5 млн осіб, зокрема в Польщі працювало близько 1,5 млн українців. Після 24 лютого 2022 р. ситуація суттєво погіршилася, адже в аналітичній доповіді Національного банку України міститься інформація про 4,5 млн українців, що перебували у статусі біженців на 15 листопада 2022 р. Також у цьому документі вказується на те, що «…у 2022 році витрати українців за кордоном порівняно з попереднім роком зросли більше ніж у тричі – до 2 млрд дол. на місяць» [36], що опосередковано негативно впливає на діяльність торговельних підприємств в Україні. Потрібно згадати і про 6 млн внутрішньо переміщених осіб, які втратили робочі місця, а відтак їх купівельна

спроможність суттєво знизилась, а запити зазнали змін на користь задоволення першочергових потреб.

Резюмуючи, доцільно ще раз підкреслити, що процес купівлі-продажу товарів визначається кількістю споживачів на ринку та їх купівельною спроможністю, а відтак безпекова діяльність торговельного підприємства повинна вибудовуватися на основі такого детермінанту.

Основою визначення третього детермінанту стали судження Н. Тяганової, згідно з якими «…торгівля зазнала змін за останні десять років…ринок насичений товарами, у результаті спостерігається висока конкуренція, укрупнення роздрібних підприємств та заміщення ними продуктових ринків» [270, с. 84]. Торгівлі характерні специфічні моменти прояву конкуренції, адже торгове підприємство виконує роль посередника між виробником та споживачем. Переважно йдеться про суперництво між продавцями за споживача, хоча не можна відкидати факту боротьби за виробника, товар якого користується попитом. Відповідно, в конкурентній боротьбі торгове підприємство спрямовує свої зусилля на зайнятті більш вигідного положення у відносинах із виробниками й споживачами та отриманні й збереженні контролю над певною частиною ринку, що загалом забезпечує досягнення високих результатів діяльності. Рівень конкуренції можна в широкому розумінні визначити через кількість суб’єктів, діяльність яких зорієнтована на один об’єкт торгівлі, та їх активність у застосуванні інструментів конкурентної боротьби.

У процесі конкурентного протистояння вживаються непоодинокі кроки, а, з огляду на власний досвід і ретельне вивчення кращих практик, розробляються альтернативні варіанти стратегії, в межах яких активізується застосування цінових і нецінових методів. А. Мазаракі в межах цінових методів розглядає такі інструменти, як «…ціна товару та ціновідхилюючі елементи: знижки, надбавки до ціни постачальника (виробника чи посередника)» [145, с. 52], коли нецінові передбачають стимулювання продажу за рахунок організації та проведення рекламних заходів і таких, що спрямовані на активізацію продажів,

та внесення змін в асортиментну політику. Використання певних інструментів здійснюється з метою отримання й покращення конкурентних переваг.

Під конкурентними перевагами, незалежно від сфери діяльності певного підприємства, розуміють матеріальні та нематеріальні активи та умови, які забезпечують йому перевагу над конкурентами. Для торговельних підприємств конкурентними перевагами виступають як місце розташування, графік роботи, асортиментний ряд, оформлення торгового залу, система постачання, так і кваліфікація персоналу, активність у взаємодії із постійними споживачами, досвід тривалої співпраці з фінансовими установами тощо. Формування й розвиток конкретних переваг – це безперервний процес, ціллю якого є підтримання конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Доволі чітко сутність конкурентоспроможності підприємства визначено М. Портером як «…можливість досягати конкурентних переваг й утримувати їх у певних сферах» [347, с. 24]. В подальшому простежується поглиблення такого розуміння через урахування галузевої специфіки. Стосовно торгівлі таку адаптацію здійснили І. Маринич та Т. Триндяк, доводячи, що конкурентоспроможність торговельного підприємства становить «…володіння властивостями, котрі формують його переваги в конкуренції з іншими підприємствами як за відповідні ресурси, так і за споживача» [149, с. 222]. Відмінністю такої позиції є орієнтація в конкурентній боротьбі не лише на споживача, але й усі ресурси, що використовуються у діяльності підприємства, зокрема й робочу силу, яка виконує ключову роль, зважаючи на сутність процесу купівлі-продажу, де відносини з покупцем є визначальними у здійсненні ним вибору й результативної дії. Вважаємо, що конкурентоспроможність торговельного підприємства також проявляється в покращенні фінансових результатів, збільшенні прихильності споживачів, підтриманні тісних взаємовигідних стосунків із органами місцевої влади та представниками громади, посиленні лояльності працівників. Формування конкурентоспроможності відбувається в межах конкурентного середовища.

Серед позицій у розумінні природи конкурентного середовища нами виокремлено дві. А. Панчишин, дотримуючись традиційного розуміння середовища, що об'єднує усі фактори, які певним чином впливають на діяльність підприємства, розглядає конкурентне середовище як «…сукупність конкурентних взаємодій ринкових агентів, спрямованих на отримання конкурентних переваг, координованих у межах встановлених інституційних обмежень» [190, с. 1340]. У контексті традиційного розуміння науковець також підкреслює наявність інституційних обмежень, які зобов'язують кожного учасника діяти в межах установлених правил і в питаннях застосування інструментів конкурентної боротьби. І. Мелушова акцентує на іншій важливій якості конкурентного середовища – його динамічності, тобто в її розумінні йдеться про «…складну динамічну систему взаємозв'язаних елементів, умов і чинників, що визначають механізм конкуренції» [155, с. 381]. Як доповнення до процитованих визначень, доцільно підкреслити, що в межах конкурентного середовища йдеться не лише про економічне суперництво, а й про вплив факторів, джерелом яких є інституційна та ринкова інфраструктура, а також соціальні інститути, результатом чого можуть бути як нові загрози, так і додаткові можливості.

Розгляд теоретичних аспектів, який передбачав уточнення суті та взаємозв'язку між конкуренцією, конкурентними перевагами, конкурентоспроможністю та конкурентним середовищем, дав змогу з'ясувати, що третім детермінантом стосовно безпекової діяльності торговельних підприємств виступає конкурентне середовище, в межах якого виникають і мають вплив на ЕБП як основні дестабілізуючі фактори, так і нові можливості.

Наприкінці 80-х років минулого століття розвиток ідей переходу до інформаційної економіки сприяв розробленню концепції електронної торгівлі, яка враховувала високі темпи поширення інформаційних технологій в організації корпоративних мереж, які забезпечували нові конкурентні переваги, зокрема і торговельним підприємства, в обміні інформацією зі споживачами та іншими учасниками ринку.

Сьогодні в наукових публікаціях для опису зміни характеру діяльності торговельних підприємств водночас використовується перелік понять, до яких можна віднести такі: «Інтернет-торгівля», «електронна торгівля», «електронна комерція», «Е-комерція», «віддалена торгівля» та інші, що можна пояснити як активним науковим пошуком, так і труднощами перекладу. Нами в подальшому буде застосовуватися термін «електронна торгівля», який визначений міжнародними організаціями та окреслений в українському законодавстві. Так, у документах Комісії ООН міститься визначення електронної торгівлі як «…організації і технології купівлі-продажу товарів, послуг електронним способом з використанням телекомунікаційних мереж та електронних фінансово-економічних інструментів» [363]. Загалом у більшості відомих визначень цього поняття акцентується увага на двох ключових моментах: застосуванні електронних засобів обміну інформацією та здійсненні операцій купівлі-продажу у віртуальному режимі. Ці моменти є важливими, але вони не повністю відображають усю специфіку діяльності торговельних підприємств, які частково, або повністю переходять до електронної торгівлі, що, безперечно, впливає на їх безпекову діяльність.

Дотримання загальних засад процесу купівлі-продажу товару в електронній торгівлі супроводжується низкою бізнес-процесів, які пов’язані із встановленням й підтриманням контакту між торговим підприємством та споживачем до, під час та після покупки, здійсненням електронної оплати, відстеженням доставки в реальному часі, Інтернет-рекламою, логістичними послугами тощо. Такі операції проводяться на основі використання широкого спектру інформаційних технологій, зокрема таких як «електронний обмін даними» та «електронні платежі», що розширюють географічні межі діяльності, створюють можливість для одночасної взаємодії із безмежною кількістю споживачів, формують широкий асортиментний ряд та оптимізують витрати торгового підприємства.

В. Капцош [90, с. 116] пропонує класифікувати торгові підприємства за фактом використання Інтернету в процесі здійснення транзакцій на

«традиційні» (працюють у межах фізичного ринку), «змішані» (йдеться про поєднання реалізації товарів традиційним способом і через Інтернет) та «цілком електронні» (орієнтовані виключно на онлайн-продаж товарів). Така позиція зрозуміла, хоча поточні тенденції вказують, що наявність онлайн-варіанту, як доповнення до фізичної присутності на ринку, є уже не конкурентною перевагою, а більше обов'язковою умовою для підтримання конкурентоспроможності. Сьогодні і прибудинкові мінімаркети проявляють активність у соціальних мережах для поширення інформації серед потенційних споживачів про сезонні знижки та оновлення асортиментного ряду, а також реалізацію товарів. Відтак така класифікація морально старіє і потребує удосконалення в поділі торговельних підприємств за часткою реалізації товарів через Інтернет. Це ж є підставою для розгляду платформ, які сьогодні забезпечують рекламу та реалізацію товарів. С. Ілляшенко та Т. Іванова такими платформами вважають «…власний інтернет-магазин, дошку оголошень, соціальні мережі та торгові центри» [85, с. 73]. Кожна з таких платформ має свої переваги та недоліки, при цьому залишається актуальним їх комбіноване застосування. Так, інтернет-магазин дає змогу максимально ґрунтовно подати інформацію споживачеві не лише стосовно асортиментного ряду, але й підтримувати постійний інтерес за рахунок цікавих та корисних відомостей, що слугують покращенню використання певного товару й підштовхують до подальших результативних дій на користь продавця. Водночас високими є витрати на створення якісного веб-ресурсу, наповнення його контентом, просування в рейтингу пошукових систем. Розміщення повідомлень на електронних дошках оголошень є доступним для будь-якого учасника ринку, але унаслідок цього і менш результативним. Відтак така платформа торговельними підприємствами переважно використовується як додатковий інструмент для переходу споживачів в інтернет-магазин. Зростання популярності соціальних мереж, які початково передбачали об'єднання однодумців для вільного й необмеженого цензурою обміну думками, перетворило їх у поточних умовах на цільові аудиторії, стосовно яких можна

проводити сфокусовані рекламні заходи із підтримання двостороннього зв'язку. Переднє сприйняття соціальних мереж як таких, що об'єднують молодь у віці 15–27 років, сьогодні змінено на користь долучення користувачів усіх вікових груп, зокрема зрілого віку, які найбільшою мірою активні у задоволенні своїх запитів. Поруч із перспективністю використання цієї платформи виникають питання щодо необхідності динамічного створення цікавого контенту для підтримання інтересу учасників певної цільової аудиторії, що вимагає залучення креативних співробітників, здатних постійно працювати над своїм людським капіталом. Торговими центрами, за аналогією із давно відомими спеціалізованими місцями для торгівлі, називаються інтернет-платформи, які, окрім власної торгівлі широким асортиментом товарів, також надають місця для розміщення продуктів іншим торговим підприємствам. Популярність торгових центрів, що приваблюють значну кількість споживачів, зменшує витрати на рекламу для окремих продавців, але за присутність знімається плата, величина якої може відповідати витратами на створення й обслуговування власного інтернет-магазину.

Конкурентні переваги виробника створюються на основі якості й доступності його продукції, коли стосовно торговельного підприємства, враховуючи базовий зміст процесу купівлі-продажу, йдеться про вміння привернути увагу й переконати споживача виконати результативну дію, що неможливо без креативного й професійного підходу з боку працівників. Ці аспекти спонукали до розгляду людського капіталу як п'ятого детермінанту.

Розробниками теорії людського капіталу вважаються Т. Шульц та Г. Беккер, перший з яких і ввів в обіг термін «людський капітал» у 1961 р. Цим же науковцям належать початкові трактування людського капіталу, які в подальшому зазнали певних змін, але створили необхідний фундамент для наукових розвідок. Т. Шульц розглядав людський капітал через «…розвиток здібностей та знань, які надаються шкільною освітою, навчанням на робочому місці, зміцненням здоров'я і зростаючим запасом економічної інформації» [360]. В межах цього визначення науковець підкреслює важливість освіти й

поглиблення знань на робочому місці, а також потребу в підтриманні фізичного стану особи для продуктивної максимально тривалої трудової діяльності. Г. Беккер свою увагу сконцентрував на проблематиці інвестування в людський капітал, подаючи його сутність як «…запас знань, навичок, мотивацій, інвестування в який здійснюється через освіту, охорону здоров'я, нагромадження професійного досвіду, пошуку інформації та виробничу мобільність» [325]. Об'єднувальними між цими поглядами на людський капітал можна вважати усвідомлення необхідності інвестування з боку особи, підприємства та держави, що лише в комплексі забезпечує досягнення індивідуальних, корпоративних та національних інтересів і малоефективне вибірково.

Сьогодні людський капітал тлумачиться у вузькому розумінні з позиції важливості освіти для людини в боротьбі за кращі робочі місця на ринку праці, а в широкому – як довгострокове капіталовкладення в певну особу, що повинно сприяти зростанню для неї винагороди, для підприємства – збільшення продуктивності праці та держави – приросту суспільного продукту. Серед значної кількості відомих визначень нами виділено кілька. Першою є позиція експертів Світового банку, які розглядають людський капітал як «…сукупність знань, професійних якостей, досвіду, якими володіють індивідууми і які роблять їх «економічно продуктивними»… може бути збільшений за рахунок вкладень в освіту, охорону здоров'я, професійну підготовку» [238, с. 13]. Експерти підкреслюють важливість людського капіталу для пришвидшення економічного зростання економіки, що потребує відповідних капіталовкладень, здійснення яких повинно мати постійний характер, тобто упродовж життя кожної особи. Однією з перших до вивчення окресленої проблематики серед українських науковців долучилася О. Грішнова, яка визначає людський капітал як «…сформований і розвинений у результаті інвестицій і нагромаджений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в певній сфері економічної діяльності, сприяє підвищенню продуктивності праці і завдяки цьому впливає на зростання

доходів свого власника, прибутку підприємства та національного доходу» [44, с. 42]. З позиції функціонування торговельних підприємств, таке трактування доводить важливість пошуку на ринку праці претендентів на робочі місця, які уже є носіями певного особистого людського капіталу із подальшим зосередженням уваги на розвитку їх професійних компетентностей для покращення конкурентних переваг. Формування людського капіталу в умовах торговельного підприємства повинно відбуватися, зважаючи на такі його властивості:

– носієм є особа і він не підлягає відчуженню;

– формування здійснюється на основі уже наявних його складових, зокрема соціального, біофізичного та інтелектуального, із подальшим їх розвитком відповідно до фактичних умов використання;

– зростання потребує значних капіталовкладень особи, підприємства та держави упродовж тривалого часу;

– накопичується за рахунок отримання нових навичок і здібностей та набуття досвіду;

– характеризується вищою віддачею порівняно із матеріальними активами;

– зменшується через старіння знань, погіршення фізичного стану й виникнення психологічних розладів;

– ефективність використання, попри інвестування з боку підприємства та держави, залежить тільки від особи і не може бути відкладено в часі.

Зважаючи на суттєвість впливу капіталовкладень на формування й розвиток людського капіталу, підкреслимо, що їх умовно поділяють на ті, що спрямовані на освіту, здоров’я та трудову мобільність особи. На практиці, зокрема й торговельні підприємства, інвестування здійснюють в освіту шляхом стимулювання до самовдосконалення через участь за рахунок компанії в тренінгах, семінарах, курсах тощо, а також шляхом заохочення до обміну досвідом та вивчення кращих практик. Питання капіталовкладень у здоров’я працівників для українських підприємств перебуває лише на етапі усвідомлення, що спричинено суттєвістю таких витрат та існуванням хибного

уявлення, що фізичний стан підприємства перебуває у полі особистої відповідальності. Така ситуація також пояснюється високими ризиками, які пов’язані із плинністю кадрів, що стимулюється трудовою міграцією, а в поточних умовах – і воєнними діями. Відтак українські торговельні підприємства не повною мірою зорієнтовані на розвиток людського капіталу через нездатність створити безпечні умови для його ефективного використання.

Проведене узагальнення щодо розуміння, формування й розвитку людського капіталу вказує на зростання його важливості для торговельних підприємств через необхідність творчо налагоджувати контакт і стимулювати споживача до активності на ринку товарів. Поширення електронної торгівлі трансформує функції працівників, коли набувають актуальності знання, вміння й здібності вирішувати нетипові проблеми із активним застосуванням інформаційних технологій, що утворює основу для визначення людського капіталу як п’ятого детермінанту безпекової діяльності торговельного підприємства.

Послідовний розгляд аспектів діяльності торговельних підприємств із подальшою конкретизацією суті детермінантів здійснення безпекової діяльності в їх умовах нами узагальнено графічно на рис. 2.6.

Отримані результати у вигляді детермінантів відображають специфіку діяльності торговельних підприємств, яка у поєднанні із теоретичними засадами здійснення безпекової діяльності створює необхідне підґрунтя для поступу безпекознавства і в торгівлі, що на поточному етапі розвитку національної економіки є дуже важливим.

Рис. 2.6. Детермінанти реалізації безпекової діяльності в умовах торговельних підприємств, *сформовано автором*

2.2. Трансформація умов функціонування та засад здійснення безпекової діяльності торговельних підприємств

Сьогодні торговельні підприємства водночас функціонують у різних умовах, а відтак дотримуються різних засад здійснення бізнесу, отож методологія безпекової діяльності повинна відштовхуватися від реалій та спиратися на різні моделі, тобто традиційної та електронної торгівлі. Відтак у межах цього підрозділу дисертації окреслено завдання, що полягає в розгляді цифровізації на макрорівні через окреслення суті поняття «цифрова економіка», однією із складових якої визначена електронна комерція, що включає електронну торгівлю, та на мікрорівні через цифрову трансформацію торговельних підприємств, що загалом повинно сприяти розгляду трансформації засад здійснення безпекової діяльності в сучасних умовах.

Вважаємо за необхідне розпочати з констатації, що сьогодні, як синоніми, широко використовуються кілька термінів, зокрема йдеться про «оцифрування», «цифровізацію» та «цифрову трансформацію», і стосуються вони як макро-, так і мікрорівня, зокрема і торговельних підприємств. Отже, нами послідовно буде з'ясовано сутність кожного з них.

«Оцифрування» можна вважати аналогом іноземного терміна «digitization», під яким прийнято розуміти переведення інформації з аналогового вигляду в цифровий. Скажімо, фінансова звітність на паперовому носієві замінена на аналогічну, але таку, що передається в електронному вигляді з персонального комп'ютера головного бухгалтера підприємства безпосередньо в аналітичний центр відповідної державної структури. Хибним є погляд, що вбачає в оцифруванні більш суттєві зміни. Погоджуємося із думкою В. Куйбіди, що «…цифрові технології вимагають цифрової інформації, а оцифрування – це лише процес приведення інформації до цифрового формату» [130, с. 6]. Відповідно до цієї позиції, в оцифруванні вбачається зміна форми подачі інформації, але не створення цифрового продукту чи застосування цифрових технологій для вирішення наявних раніше або новітніх проблем.

Загалом оцифрування можна ще трактувати як початковий етап, який створює основу для ширшого застосування цифрових технологій, що є необхідним для збереження та покращення конкурентних позицій на тлі зростання частки цифрового сектору в межах кожної національної економіки.

В основі наступного терміна – «цифровізація» – також лежить іноземний термін – «digitalization», який в найбільш загальному варіанті тлумачиться як упровадження цифрових технологій у всі сфери людської діяльності. Практичні моменти проявляються у його трактуванні як заміна раніше виконуваної роботи людиною на аналогічні процеси із використанням роботів. Одне із комплексних визначень цифровізації містить Концепція розвитку цифрової економіки, де його означено як «…насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливлює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір» [206]. Економісти, враховуючи технологічний бік, акцентують увагу на змінах в організації господарської діяльності. Так, у публікації І. Струтинської сутність цього поняття розглядається через «…зміну бізнес-процесів компанії «як треба» таким чином, щоб вони більше відповідали новим інструментам і технологіям цифрової економіки» [256, с. 92]. Вважаємо цінними в такій позиці два моменти: по-перше, подання цифровізації як діючого інструменту адаптації до змін зовнішнього середовища; по-друге, актуалізація необхідності застосування такого інструменту в умовах цифрової економіки. Окремо хочемо наголосити, що, на відміну від оцифрування, цифровізація уможливлює створення нового, тобто інноваційного, продукту в цифровій формі, а також надання послуг на більш якісному рівні за рахунок посилення соціально-економічних відносин на основі цифрових технологій, що особливо важливо в діяльності торговельних підприємств, для яких зникають географічні та часові обмеження у контактах із споживачами.

Цифрова трансформація, як умовний третій рівень, в загальному розумінні вбачається в максимально широкому впровадженні цифрових технологій, які

видозмінюють як засади виникнення й задоволення потреб кожного споживача, так і бізнес-середовище через посилення взаємодії із кожним клієнтом, перебудову бізнес-процесів та перехід до нової бізнес-моделі (нова стратегія, змінені засади взаємодії із постачальниками, перебудовані господарські процеси, орієнтація на виявлення й задоволення індивідуальних потреб споживача, зокрема і через безперервний контакт за рахунок широкого переліку каналів обміну інформацією, моделювання поведінки клієнтів у межах цільових аудиторій, більш високий рівень раціональності використання ресурсів, постійний пошук нових можливостей, автоматизація, функціонування в режимі 24/7 за рахунок роботизації тощо). Тобто фактично здійснюються принципові радикальні зміни відповідно до тих тенденцій, що наявні в національній та світовій економіці та спираються на технологічний поступ у застосуванні цифрових технологій. В більш широких масштабах цифрову трансформацію пропонують розуміти як «…спричинені використанням цифрових технологій зміни в природі людини, її мисленні, життєдіяльності та управлінні» [130, с. 8], що лише доводить важливість унесення суттєвих змін у діяльність і торговельних підприємств, які змістовно повинні відповідати характеру перетворень стосовно споживачів, працівників, партнерів та загалом суспільства.

Стосовно цифрової трансформації необхідно підкреслити такий важливий момент, як засади реалізації. Насамперед йдеться про те, що це безперервний процес, динаміка якого визначається активністю застосування цифрових технологій в економічному просторі. По-друге, як доводять Г. Чмерук, В. Краліч та І. Бурлакова [294, с. 98], цифровій трансформації притаманна послідовність, у межах якої виділяються як мінімум три такі етапи: інвестування в окремі цифрові інструменти, що є недостатньо результативним через одночасне практичне застосування різних за технологічністю засобів ділової активності; збільшення капіталовкладень із орієнтацією на зміну бізнес-моделі, що повинно забезпечити приріст постійних клієнтів та покращення рівня їх задоволеності продуктом підприємства; розроблення й впровадження

стратегії, яка уможливлює не вирішення поточних проблем, а покращення конкурентної позиції. Отже, в наукових працях цифрова трансформація розглядається як інструмент здійснення радикальних змін у межах кожного підприємства, залишаючи поза увагою іншу, не менш важливу, площину – безпекову, коли радикальні перетворення ймовірно супроводжуються новими ризиками, а відтак і загрозами, реалізація яких може перешкодити не лише досягненню поставлених цілей, але загалом загрожувати існуванню суб'єкта господарювання. Відтак оцифрування, цифровізація й цифрова трансформація не лише важливі в межах адаптації до процесів більш активного застосування цифрових технологій через необхідність переходу до досконаліших моделей організації бізнесу, але повинні першочергово розглядатися в ракурсі перебудови й безпекової діяльності.

Певним узагальненням може слугувати теза про те, що оцифрування, цифровізація та цифрова трансформація в межах певного підприємства здійснюється на вимогу змін у зовнішньому середовищі, які безпосередньо пов'язані з сучасною тенденцією в світовому масштабі до прискореного збільшення частки цифрової економіки. Україна не стоїть осторонь цих процесів, хоча певним чином і відстає через систематичні політичні й соціальні збурення та актуальні сьогодні втрати через воєнні дії на власній території, але зовнішньоекономічна проєвропейська політика та відкритість внутрішнього ринку вимагає врахування динамічності таких процесів і в масштабах кожного підприємства.

У з'ясуванні змісту поняття «цифрова економіка» ключовою проблемою є його систематичне поглиблення без можливості фіксування загальноприйнятої точки зору на будь-який тривалий період. Зазначене можна проілюструвати на основі короткого історичного екскурсу. Так, першість у застосуванні зазначеного терміна належить Д. Тапскотту [362], який у 1994 р. окреслив цифрову економіку як таку, що ґрунтується на інформаційно-комп'ютерних технологіях, що створює нові можливості для розроблення й виробництва інноваційних продуктів, забезпечує більш вільний доступ до них широкого

кола споживачів, впливає на структури й засади функціонування підприємств, зокрема й торговельних. У подальшому Н. Негропонте, на основі ідеї Д. Тапскотта, розробив концепцію цифрової економіки. Цікаво, що ці піонери досліджень у новітній галузі спиралися на ті можливості, що створювала мережа Інтернет, коли їх наслідувачі уже брали до уваги новіші технології, зокрема створення й здешевлення масового виробництва датчиків, що забезпечили обмін між машинами в межах промислового Інтернету, розроблення пристроїв обміну інформацією без прив'язки до стаціонарного робочого місця, зокрема смартфонів, ноутбуків та планшетів, «big data» для обробки великих масивів даних, хмарних обчислень, доповненої та віртуальної реальності тощо. Відповідно, Н. Лейн на початку XXI ст. доводив необхідність розуміти цифрову економіку як «…конвергенцію комп'ютерних та комунікаційних технологій у мережі Інтернет і потік інформації та технологій, що стимулюють розвиток електронної торгівлі та масштабні зміни в організаційній структурі» [338, с. 318]. В контексті зосередження уваги на питаннях безпекової діяльності визначальним є згадування уже на ранніх етапах теоретичного окреслення змісту цифрової економіки тих моментів, що пов'язані із торговельними підприємствами. Тобто серед усіх видів економічної діяльності розвиток цифрової економіки значною мірою пов'язаний саме із електронною торгівлею, що і буде вихідним моментом, який визначає актуальність розвитку методології безпекової діяльності стосовно торговельних підприємств.

Сьогодні йдеться про подальший технологічний поступ, що проявляється у створенні й в мінімальні терміни поширення масового застосування куди новітніших цифрових технологій, відтак зміст поняття «цифрова економіка» в подальшому видозмінюється. Попри це, чітко окреслюються форми двох базових підходів, перший з яких можна вважати «класичним», оскільки він спирається на міркування згаданих вище першопрохідців, а інший – інноваційний через намагання постійного розширення умовних меж цифрової економіки. Ілюстрацією «класичного» підходу може бути визначення у згаданій

вище Концепції розвитку цифрової економіки, де досліджуваний термін лаконічно поданий як «…діяльність, в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані як числові, так і текстові» [206]. В цьому та інших визначеннях домінують позиції щодо розгляду цифрової економіки загалом як такої, що пов'язана із розширенням меж використання цифрових технологій, яке повинно забезпечити зростання продуктивності праці, надання ширшого асортименту послуг, доступ до товарів і загалом сприяти побудові цифрового суспільства.

Серед українських науковців є доволі численна група прихильників «інноваційного підходу». Для прикладу, С. Веретюк вважає, що така економіка становить «…нереалізовану трансформацію всіх сфер економіки завдяки перенесенню всіх інформаційних ресурсів та знань на комп'ютерну платформу» [27, с. 26]. С. Коляденко у своїх міркуваннях ще чіткіше окреслює цифрову економіку, адже доводить, що така «…базується на виробництві електронних товарів і сервісів високотехнологічними бізнес-структурами і дистрибуції цієї продукції за допомогою електронної комерції» [112, с. 106]. Загалом прихильники «інноваційного» підходу стикаються із постійною проблемою зміни межі цифрової економіки, яку потрібно переносити через проникнення цифрових технологій у дедалі більшу кількість видів економічної діяльності. Попри це, і в межах таких думок підкреслюється обставина цифрової трансформації торговельних підприємств, які повинні передбачати як поширення інформаційних продуктів, так і традиційних шляхом використання електронних комунікацій.

В цілому виділення двох базових підходів можна вважати умовним, адже вони насамперед якісно демонструють постійний поступ у розумінні суті цифрової економіки, яке частково також пов'язане із діяльністю й торговельних підприємств. Свідченням цього є одні із перших класифікацій складових такої економіки, що були запропоновані Т. Месенбургом у 2001 р., де виділялися такі складові, як «…підтримуюча інфраструктура, електронний бізнес та електронна комерція» [345], та Л. Марджеріо, який доводить необхідність розрізнення

«…Інтернету, електронної комерції, роздрібної торгівлі матеріальними товарами» [339]. Певною комбінацією можна вважати варіант структури цифрової економіки Р. Кліринга та Р. Лемпа [335, с. 298], які вивчали зміст цифрових товарів, цифрові послуги, серед яких – роздрібна торгівля матеріальними товарами, ІТ-послуги та складові ІТ-індустрії. Попри певні відмінності, фактичною є одностайність науковців щодо приналежності торгівлі до процесу розвитку цифрової економіки, а відтак, синхронність у технологічному поступі через застосування нових цифрових технологій проявляється і в питаннях цифрової трансформації торговельних підприємств, що не може здійснюватися поза участю суб'єктів безпеки із відповідною адаптацією безпекової діяльності загалом.

Як проміжний підсумок, можемо наголосити на обґрунтованому вище твердженні, що у вузькому розумінні цифрова економіка об'єднує виключно процеси створення й поширення цифрових продуктів і послуг, коли у загальному вона утворює частину традиційної економіки, а фактично – умовну надбудову, яка забезпечує пришвидшене впровадження цифрових технологій у матеріальне виробництво для раціональнішого використання ресурсів і більш якісного задоволення потреб кожного споживача. Для цифрової економіки характерна висока динаміка, а відтак її складові, серед яких і електронна торгівля, повинні перебувати в постійному стані цифрової трансформації задля підтримання високих темпів розвитку, що повинно здійснюватися із першочерговим урахуванням безпекових аспектів.

Вище нами неодноразово згадувалася електронна торгівля як складова цифрової економіки та орієнтир для цифрової трансформації торговельних підприємств задля підтримання відповідності умовам функціонування й здобуття нових конкурентних переваг. Згідно з цим важливим є розгляд змісту такого терміна, який в подальшому нами буде активно застосовуватися і в розробленні методологічних засад здійснення безпекової діяльності торговельних підприємств. Відтак у законодавчому полі нашої держави електронна торгівля визначена в Законі України «Про електронну комерцію» як

«…господарська діяльність у сфері електронної купівлі-продажу, реалізації товарів дистанційним способом покупцю шляхом вчинення електронних правочинів із використанням інформаційно-телекомунікаційних систем» [204, с. 3]. Означене трактування можна вважати лаконічним і таким, що акцентує увагу на важливих моментах, які полягають у дотриманні суті торгівлі як акту купівлі-продажу, але послуговуючись цифровими технологіями. Традиційно в наукових колах формується уявлення, що вирізняється меншою чіткістю, але перспективністю в подальшому поступі, який притаманний кожній складовій цифрової економіки. З цієї позиції цікавою є думка Н. Коробцова, яка полягає у можливості поточного розуміння електронної торгівлі як «…організації і технології процесу купівлі-продажу товарів, в якому весь цикл комерційної трансакції або її частини відбувається електронним способом із використанням телекомунікаційних мереж та електронних фінансово-економічних інструментів за допомогою реклами й розповсюдження товарів і послуг у мережі Інтернет» [123, с. 96]. Таке більш розлоге тлумачення конкретизує не лише процес купівлі-продажу, який відбувається у віртуальному середовищі, а вказує й на відмінності порівняно із традиційною торгівлею, що вимагає внесення відповідних змін і в безпекову діяльність.

Вважаємо за необхідне також зосередити увагу й на такому важливому питанні, як співвідношення термінів «електронна комерція» та «електронна торгівля». Серед науковців існує як мінімум три варіанти зв’язку між ними. В одному випадку, який обґрунтовується в публікації О. Яценко [321, с. 9], йдеться про ототожнення вказаних термінів, що суперечить позиціям чинного законодавства. Інший варіант, який сформований Ю. Шкригуном [307, с. 320], передбачає тлумачення згаданих термінів як рівнозначних складових електронного бізнесу, з чим також не можна повністю погодитися. На нашу думку, найбільше відповідає як положенням чинного законодавства, так і тенденціям розвитку цифрової економіки, позиція В. Апопія [182, с. 12], згідно з якою електронна комерція становить більш широке поняття, коли електронна торгівля є її складовою і охоплює лише сферу купівлі-продажу. Відтак у

подальшому ми будемо оперувати терміном «електронна торгівля», пов’язуючи його із процесом купівлі-продажу товарів через Інтернет.

Сьогодні складно знайти споживача, який би був не ознайомлений із засадами функціонування електронної торгівлі. Безперечно, на це суттєво впливає приналежність до вікової групи та рівень володіння цифровими компетенціями. Водночас необхідно врахувати, що звичний сьогодні процес купівлі-продажу в Інтернет-магазині будь-якого товару ще порівняно недавно вважався частиною фантастичного проекту. Спроби науковців, зокрема Маловичко [148, с. 52], встановити етапи розвитку електронної торгівлі не можна вважати вдалими через високу динамічність і несинхронність у межах кожної національної економіки. Відтак у нашому розумінні більше можна говорити про передумови, які дозволяли перейти на наступний рівень розвитку, що можна простежити в межах трьох координат, тобто технічної, економічної та споживацької. Часові параметри нами не були встановлені, але явними є паралелі, що визначають поступовий перехід від класичного варіанту функціонування торговельного підприємства до його більш сучасної версії із частковим чи повним здійсненням електронної торгівлі (рис. 2.7).

В Україні, окрім розглянутих координат, суттєвий вплив мали і досі є актуальними трансформаційні процеси в національній економіці, політичні збурення й соціальна нестабільність, а з 2014 року – і воєнні дії. Попри це, усі визначені зміни є актуальними й для розвитку електронної торгівлі в Україні, хоча необхідно підкреслити посилення технологічної залежності через відсутність власного високотехнологічного виробництва, поточну орієнтацію ІТ-сектора на експорт програмного забезпечення, який призупиняє внутрішній поступ, та порівняно нижчу купівельну спроможність населення, що гальмує споживацьку активність не лише стосовно електронної торгівлі, а загалом щодо задоволення потреб.

Рис. 2.7. Передумови розвитку електронної торгівлі, *сформовано автором*

У поточних умовах Україна наслідує економічно розвинуті країни стосовно розвитку електронної торгівлі, але темпи є дещо нижчими. В публікації В. Бєлозерцева та О. Прохватило [12, с. 98] наводяться аналітичні дані, згідно з якими в США частка клієнтів, що здійснюють покупки в Інтернеті, перевищує 75%, коли в Україні – помітні позитивні тенденції, але ця величина становить орієнтовно 14% із суттєвим відмінностями за географічною та віковою ознаками. Відтак, з позиції удосконалення методологічного базису безпекової діяльності торговельних підприємств, важливим є одночасне врахування різних варіантів організації торговельно-технологічного процесу. Ця обставина спонукала до визначення основних параметрів традиційної та електронної торгівлі (рис. 2.8) для порівняння та подальшого розгляду

трансформації умов функціонування та засад здійснення безпекової діяльності торговельних підприємств.

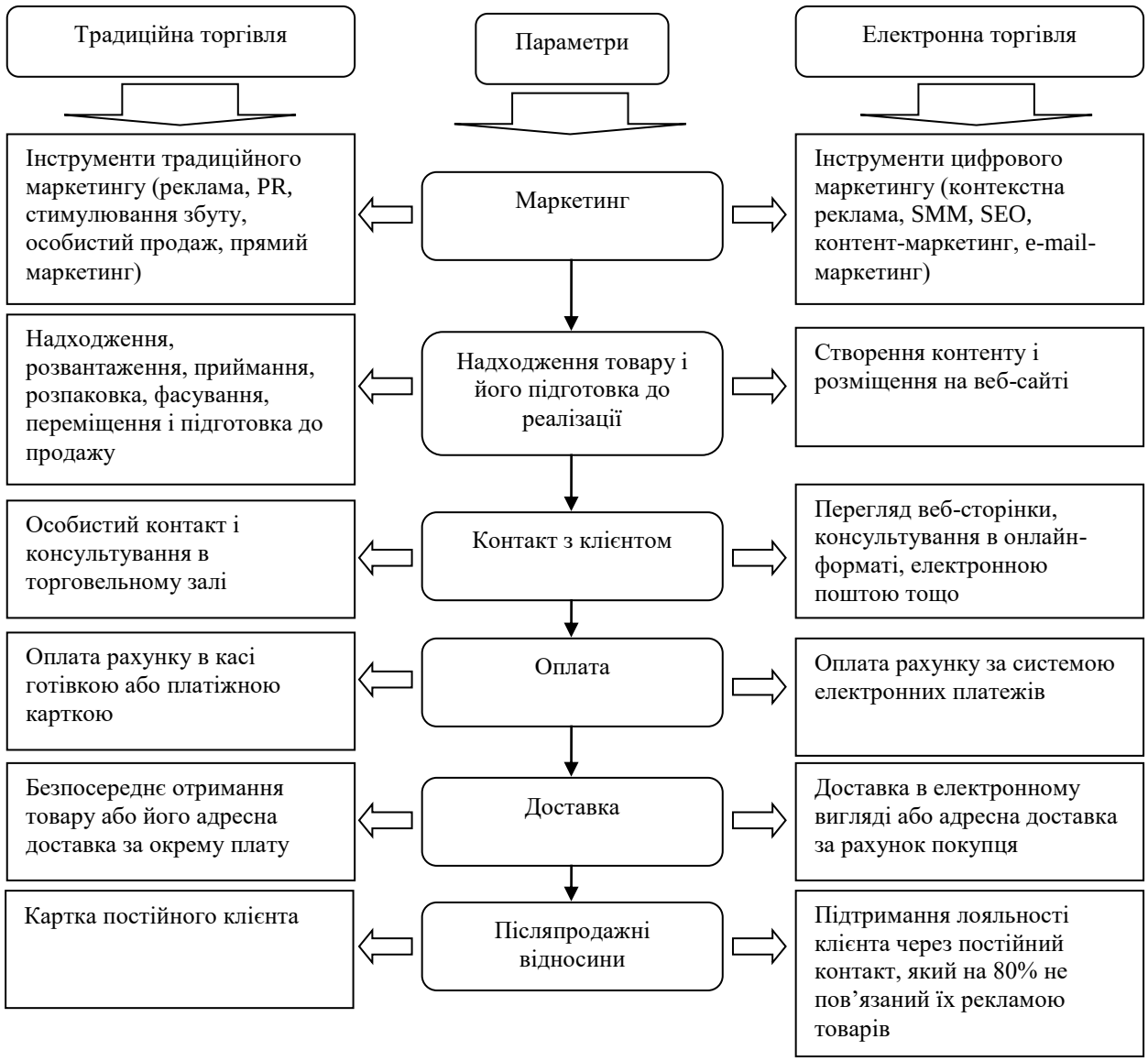

Рис. 2.8. Основні параметри торговельно-технологічного процесу функціонування підприємств традиційної та електронної торгівлі, *сформовано автором*

Попри візуальну схожість етапності процесу реалізації товарів, необхідна конкретизація відмінностей, які найбільше впливають на безпекову діяльність. Стосовно умовного початкового параметру, який нами визначено як «маркетинг», важливою обставиною є поточне ігнорування й українськими споживачами основної частини традиційної реклами через перенасичення особистого інформаційного простору. Більша ефективність інструментів

цифрового маркетингу спричинена орієнтацією на споживача через створення й поширення різними каналами інформації, яка не передбачає просування товару, а є цікавою, корисною, нетиповою та спрямованою на виявлення та конкретизацію змісту проблеми, що виникає або може виникнути стосовно представників певної цільової аудиторії.

Доволі часто науковці доводять, що вагомою перевагою електронної торгівлі є фактична відсутність другого із визначених параметрів. Вважаємо, що цей момент є доволі дискусійним, адже результативність реалізації товарів в електронній торгівлі значною мірою визначається якістю й трудомісткістю створення й поширення контенту про певний товар, де ключовими є креативність представлення та подання інформації. Зважаючи на те, що така робота вимагає високої кваліфікації, професійних та цифрових компетентностей, загальні витрати хоча б стосовно заробітної плати будуть на порядок вищими порівняно із оплатою фізичних зусиль у роботі з товарами та їх розміщенні на стендах торгового залу. Аналогічно можна поставити під сумнів твердження про те, що в межах традиційної торгівлі доволі багато часу займає процес спілкування продавця й клієнта, коли в електронній – наявний лише запит на підтвердження замовлення. Застосування чат-ботів дає змогу відстежити активність клієнта в межах формулювання запитів та перебування на веб-сторінці із встановленням моменту необхідності включення оператора для підтримання інтересу та підштовхування до результативної дії. Відтак можна стверджувати, що електронна торгівля надає більше уваги індивідуальній роботі з кожним клієнтом, а цифрові технології забезпечують вищу результативність дій через відсутність втоми та можливість одночасної роботи з необмеженою кількістю споживачів.

Серед інших суттєвих відмінностей необхідно підкреслити можливість втримання та переконати клієнта за рахунок особистих якостей продавця в межах традиційної торгівлі та висока динамічність у діях останнього під час перегляду результатів пошуку за ключовим словом, а також здатність порівняти необмежену кількість схожих пропозицій. Водночас поточний прогресуючий

інтерес українських споживачів до соціальних мереж дає змогу формувати попит та підтримувати споживацьку активність доволі значної кількості учасників цільових аудиторій за рахунок позиції відомих особистостей (інфлуенсерів).

Отримані результати поглиблюють розуміння нових реалій здійснення безпекової діяльності, але ключовим повинно бути усвідомлення, що сьогодні в Україні тривають динамічні процеси із урахуванням національних особливостей, що проявляються у незначній частці тих підприємств, які провадять виключно традиційну або електронну торгівлю. Йдеться про відмінний рівень оцифрування, цифровізації й цифрової трансформації, тобто поєднання в особливій пропорції традиційної й електронної торгівлі під тиском вище розглянутих змін. Відтак безпекова діяльність повинна здійснюватися з огляду на спектр ключових завдань, фактичних умов певного підприємства та готовність суб'єктів безпеки систематично дбати про підвищення результативності своїх дій відповідно до тенденцій розвитку цифрової економіки.

Окрім констатації потреби здійснення безпекової діяльності в умовах торговельних підприємств, які дотримуються різних варіантів організації торговельно-технологічного процесу, зокрема і змішаного, важливим є також врахування тенденцій у розвитку торгівлі, зважаючи на поточну ситуацію в Україні та поступ, якого уже досягнуто в економічно розвинутих країнах, а відтак у короткий термін стане актуальним і для національного бізнесу. Отож, нижче нами буде конкретизовано зміст основних тенденцій із акцентом на необхідності коригування безпекової діяльності торговельних підприємств.

Більш високі темпи розвитку електронної торгівлі сформувалися загалом у світовому масштабі новітньою пандемією COVID-19. Якщо раніше нами загадувалося про частку у 14%, то саме зазначений фактор, відповідно до позиції аналітиків MarketWatch [106, с. 107], стане основою зростання до 25% у 2025 р. Вплив воєнних дій складно оцінити однозначно, оскільки, поруч із втратою певної частини споживачів через виїзд як біженці за межі країни,

загальне зниження купівельної спроможності унаслідок повного чи часткового припинення функціонування підприємств в зоні бойових дій та переміщення населення з великих міст на тимчасове проживання в сільську місцевість, яка меншою мірою є об'єктом ворожих ракетних атак, йдеться про зростання пріоритетності безпечного здійснення покупки, стосовно чого електронна торгівля має перевагу над традиційною. Після завершення воєнних дій можливим є пришвидшення зростання частки електронної торгівлі за рахунок і набутого досвіду біженцями в європейських країнах, що надали їм тимчасовий притулок.

Вище нами уже підкреслювалася така суттєва перевага традиційної торгівлі, як наявність у споживача можливості фізичного контакту із товаром, що може стати основним мотивуючим фактором у здійсненні результативної дії. В Україні вплив цього фактору є особливо значним для осіб середнього та старшого віку через уже отриманий досвід та недовіру до інформації, яка розміщена лише в електронному вигляді. Ліквідація цього суттєвого обмеження стосовно електронної торгівлі можлива через більш активне використання нових цифрових технологій та внесення змін в організацію торговельно-технологічного процесу. В першому випадку йдеться про технології доповненої та віртуальної реальності, стосовно яких в нашій країні здійснюються перші кроки у масовому застосуванні через їх поточну високу вартість та необхідність покращення технічної складової. Такі технології дають змогу споживачеві тестувати товар без фізичного контакту з ним, але формуючи уявлення про його якісні характеристики та відповідність існуючим потребам. Не вдаючись у технічні подробиці, лише підкреслимо, що візуалізація товару стає аналогом фізичного контакту, а відтак слугує додатковим аргументом на користь здійснення результативної дії з боку споживача, що забезпечує покращення результатів діяльності торгового підприємства. Інший варіант, який уже набув практичної реалізації в Україні, полягає в застосуванні технології ROPO, коли споживач здійснює пошук в онлайн-форматі, але в подальшому має змогу ознайомитися із характеристиками товару офлайн, тобто у спеціалізованих

точках видачі. Попри додаткові витрати на функціонування таких пунктів, результативність є вищою за рахунок зменшення відмов клієнтів від вибраного товару. З позиції безпекової діяльності перший варіант потребує не лише додаткової уваги до інформаційної безпеки, але й кадрової з огляду на необхідність залучення висококваліфікованих фахівців у штат підприємства, а також співпрацю з фрилансерами та використання аутсорсингу, що провокує зміну в структурі об'єктів безпеки.

Швидкі темпи зростання кількості мобільних пристроїв, які в сучасних умовах лише частково використовуються для традиційного телефонного зв'язку, а дедалі більшою мірою слугують пошуку інформації й підтримуванню контакту із членами груп у соціальних мережах, актуалізують потребу внесення змін у формат роботи веб-сайту, який повинен бути адаптований й для роботи в мобільній версії. Час активного використання мобільного телефону у кілька разів є більшим порівняно із середньою тривалістю роботи на персональному комп'ютері, ноутбуці чи планшеті, що для торговельних підприємств формує нові виклики у вигляді необхідності внесення змін щодо створення контенту для просування товарів, який повинен бути адаптований до відносно малого формату екрану мобільного пристрою, переглядатися без звуку та втримувати увагу у більш тривалому періоді за 6–8 секунд, які в середньому витрачає клієнт на перегляд стрічки оновлень. Іншим важливим моментом є необхідність постійного створення нового контенту, який в інших ракурсах і не в явному вигляді формує потребу в товарі для різних груп споживачів. Тобто, порівняно із традиційною рекламою, яка розміщується в блоці в межах певного часового періоду на каналі масової інформації, електронна торгівля потребує більшого різноманіття, що може бути досягнуто за рахунок креативності працівників, а відтак – ретельної роботи в забезпеченні кадрової безпеки. Поточне хибне уявлення про достатність розміщення лише кількох фото та короткого типового опису товару на веб-сайті не може забезпечити високі обсяги реалізації. Окрім відгуків, і не лише позитивних, як мінімум необхідна коротка відеоінструкція від фахівця щодо основних параметрів, технології використання та цінних

професійних порад із концентрацією уваги на порівнянні із наявними товарами-аналогами або замінниками.

Українські торговельні підприємства, що розвивають електронну торгівлю, сьогодні ще дотримуються поглядів про достатність одного каналу інформації, зокрема веб-сайту, коли іноземні конкуренти використовують технологію синдикації контенту, яка передбачає одночасне розміщення згадувань, окремих відомостей, дотичної інформації на кількох веб-сайтах. Водночас паралельно активізується й технологія мультикальності, коли створюються різні за формою та змістом повідомлення та подаються в соціальних мережах і мобільних застосунках. Фактично йдеться про комплексну програму високої активності й постійного підтримання прямого й опосередкованого контакту із максимальним колом потенційних, фактичних і колишніх клієнтів. Із позиції безпекової діяльності важливим стає раціональне використання ресурсів і відстеження результативності кожного каналу, а також здійснення конкурентної розвідки на предмет вивчення досвіду партнерів та конкурентів щодо просування товарів за рахунок інструментів цифрового маркетингу в межах спільних цільових аудиторій.

На внутрішньому ринку, за винятком кількох великих торгових платформ, зокрема Prom та OLX, працюють дрібні торговельні підприємства, результативна діяльності яких визначається спроможністю знаходити платоспроможних споживачів на окремі групи товарів, маючи обмеження в початковому капіталі, слабко розвинену логістику та труднощі в організації складського зберігання в тривалому періоді. Такі базові умови дають змогу звернутися до вдалого іноземного досвіду реалізації технології Dropshipping, згідно з якою торговельне підприємство розміщує інформацію на веб-сайті та використовує інші канали передавання інформації для повідомлення та стимулювання споживачів. У подальшому, отримавши замовлення, відбувається переадресація його виконання безпосередньо виробникові, тим самим зменшуючи витрати на складське зберігання та доставку. Таке спрощення торговельно-технологічного процесу провокує трансформацію

безпекової діяльності, яка полягає в перегляді структури об’єктів безпеки та внесення змін у технологію для запобігання й ліквідації внутрішніх і зовнішніх загроз, а також більш повного використання нових ринкових можливостей.

У межах одного підрозділу доволі складно відобразити усі новітні тенденції в електронній торгівлі, які уже вплинули або в короткому періоді вимагатимуть внесення змін у безпекову діяльність торговельних підприємств. Окрім того, необхідно згадати про дедалі ширше застосування технології штучного інтелекту, завдяки якій уможливлюється персоналізація кожного споживача. Українські торговельні підприємства відштовхуються від кон’юнктури ринку, формують асортиментний перелік товарів із можливістю встановлення максимальної націнки та доволі пасивні в питаннях взаємовідносин із споживачами, реагуючи лише на уже сформоване бажання виконати результативну дію. Іноземні конкуренти основою свого функціонування обирають клієнта із побудовою його портрета, зважаючи на наявні та/або можливі потреби, які вимагають задоволення. Штучний інтелект через відстеження кожної активності в інформаційному просторі допомагає спонукати клієнта до думки про необхідність здійснити покупку. Для прикладу, створення запиту в пошуковій системі уже є основою для пропозиції тих товарів, що прямо чи опосередковано пов’язані із ключовими словами. Враховується приналежність до певних спільнот, клубів за інтересами, професійних спілок тощо, адже всі ці обставини визначають спосіб життя, а відтак і пріоритети в споживацькій активності. Українське суспільство перебуває лише на етапі усвідомлення усіх можливостей, які відкривають соціальні мережі, не розуміючи, що інформаційне середовище є унікальним джерелом інформації стосовно усіх аспектів життя кожного індивідуума. Перехід до активного використання технології штучного інтелекту повинен здійснюватися з урахуванням аспектів безпекової діяльності, зокрема в дотриманні положень чинного законодавства щодо збору інформації, активності в соціальних мережах, стимулювання клієнтів до результативних дій.

Здійснене узагальнене та висловлені власні міркування спрямовані на доведення факту поточної та майбутньої високої динаміки в розвитку електронної торгівлі, що потребує не лише відповідних, а й завчасних змін у безпековій діяльності для уможливлення переходу торговельного підприємства до наступного етапу цифрової трансформації. Складність проблеми полягає ще в тому, що українські торговельні підприємства виконують роль наслідувачів, що дає змогу використати кращі практики, але в умовах відставання, а відтак за гірших конкурентних позицій. Тому безпекова діяльність повинна передбачати можливість урахування не лише поточної безпекової ситуації, але й тієї, що виникне в короткотерміновому майбутньому, та здійснювати кроки на випередження. В цьому контексті доцільно проаналізувати також уже відомі переваги та недоліки електронної торгівлі.

Переваги електронної торгівлі можна окреслити таким переліком:

– відсутність географічних обмежень у співпраці із споживачами;

– безперервний режим роботи в онлайн-форматі, що дозволяє споживачеві оперативно отримувати необхідну інформацію стосовно задоволення своїх запитів, а торговому підприємству – запропонувати варіанти вирішення проблеми;

– можливість налагодження та підтримки постійного контакту зі споживачами, який не обмежується лише моментом придбання одного товару;

– здатність відстежувати будь-які суттєві зміни в попиті із відповідною швидкою реакцією на основі цінових і нецінових методів;

– прозорість у стосунках із споживачами через постійну присутність в онлайн-форматі та через зворотній зв’язок (відгуки, коментарі, скарги, пропозиції);

– наявність умов для перед- і післяпродажної підтримки товару;

– існування можливості збільшення асортименту без будь-яких обмежень;

– порівняно рівні умови для різних за масштабами діяльності торговельних підприємств;

– застосування індивідуального підходу до кожного споживача на основі вивчення та відстеження його активності у віртуальному середовищі із подальшим формуванням прихильного ставлення та підтримання тривалої взаємодії;

– посилення внутрішнього контролю завдяки автоматичній реєстрації усіх трансакцій;

– існування умов для зростання кількості споживачів за рахунок отримання доступу та набуття необхідних цифрових компетентностей для участі в електронній торгівлі як споживача;

– часткове зменшення витрат на отримання торговельних і офісних приміщень й заробітну плату працівникам, що дає змогу встановлювати нижчу, а відтак конкурентну ціну, порівняно із традиційною торгівлею.

Цей перелік є максимально широким і не враховує специфіку функціонування якогось окремого торговельного підприємства, відтак його потрібно сприймати більше як орієнтир, якого потрібно попередньо досягнути, тобто виконати результативні дії, зокрема першочергового і в безпековій діяльності. Скажімо, відсутність географічних обмежень пов’язана із формуванням логістичних каналів, які дозволять максимально швидко і без будь-яких втрат постачати товар клієнтові, що перебуває в будь-якій частині нашої країни. Відтак попередньо має бути проведена ретельна робота з вивчення ринку перевезень, пошуку оптимального варіанту «ціна-якість-швидкість», перевірка надійності логістичних компаній, укладання відповідних договорів, створення системи контролю тощо. Важливо розуміти, що недоліки логістики зменшують прихильність до торгового підприємства, яке проявляється у негативних відгуках. Аналогічне стосується кожного із пунктів, де участь суб’єктів безпеки є однією із ключових через необхідність визначення усіх ризиків і недопущення та/або ліквідації можливих або реальних загроз.

Перелік недоліків є дещо меншим, але, як і стосовно переваг, можна скоріше говорити про тимчасовий зміст, який змінюється під тиском

технологічного поступу й адаптації усіх учасників ринку. Відповідно, до недоліків можна віднести такі:

1) високі темпи розвитку цифрової економіки потребують постійного технічного оновлення та застосування дедалі новіших технологій провадження електронної торгівлі в межах кожного торговельного підприємства, адже пасивність не лише послаблює конкурентні позиції, а загалом унеможливлює роботу на ринку;

2) постійно зростаючі витрати на якісне та багатоваріантне представлення товарів на різних каналах комунікації із споживачем, де важливу роль виконують креативність, професійний підхід працівників і залучених експертів;

3) культура онлайн-покупок сформована здебільшого у людей молодого та частково середнього віку, які з народження активно використовують цифрові пристрої та/або їх застосування пов’язане із професійною діяльністю, що створює обмеження в зростанні популярності електронної торгівлі;

4) активність покупців є мінімальною в секторі дорогих товарів;

5) існування технічних обмежень в доступі до Інтернету для вагомої частки споживачів;

6) загострення питань інформаційної безпеки;

7) наявна можливість у споживачів здійснювати порівняння, зокрема цін, для пошуку більш привабливої пропозиції;

8) суттєві витрати на підтримання дієвості електронної торгівлі;

9) психологічне тяжіння споживачів до оцінювання параметрів товару через фізичний контакт і несприйняття купівлі на основі графічного зображення;

10) наявність фактів шахрайських дій з боку окремих продавців;

11) недостатньо розвинута логістика, що проявляється в низькій швидкості отримання та існування ризику пошкодження або зниження якості товарів;

12) додаткові витрати на доставку, які збільшують витрати на придбання товару, а відтак роблять покупку менш привабливою.

Визначений перелік недоліків є не лише констатацію фактів, а повинен бути першочерговим об’єктом уваги для суб’єктів безпеки, адже безпосередньо пов’язаний із ризиками й загрозами, що гальмують розвиток і можуть завдати неприйнятно високих збитків у діяльності торговельного підприємства.

Проведене узагальнення й конкретизація переваг та недоліків електронної торгівлі додають необхідні складові для формування цілісного уявлення про зміну безпекової діяльності торговельних підприємств, які частково або повністю дотримуються курсу на електронну торгівлю. Загалом же матеріали цього підрозділу монографії стали основою побудови моделі трансформації умов функціонування та засад здійснення безпекової діяльності торговельних підприємств (рис. 2.9).

У графічному вигляді нами здійснена спроба продемонструвати не лише процес трансформації в діяльності торговельних підприємств, а й акцентування уваги на важливості безпекової діяльності, яка була і є актуальною для традиційної торгівлі, обов’язковою в перехідний період та необхідною за повного чи частково переходу до електронної торгівлі. Окремо виділено поточні позитивні та негативні аспекти електронної торгівлі, які в першому і другому випадках потребують активності суб’єктів безпеки для фактичної реалізації або уникнення втрат. Загалом така модель створює основу для подальшого ретельного розгляду засад формування й розвитку СЕБП, яка в умовах збільшення частки цифрової економіки не може залишатися стабільною, а повинна бути не лише гнучкою, але і зазнавати оцифрування, цифровізації та цифрової трансформації.

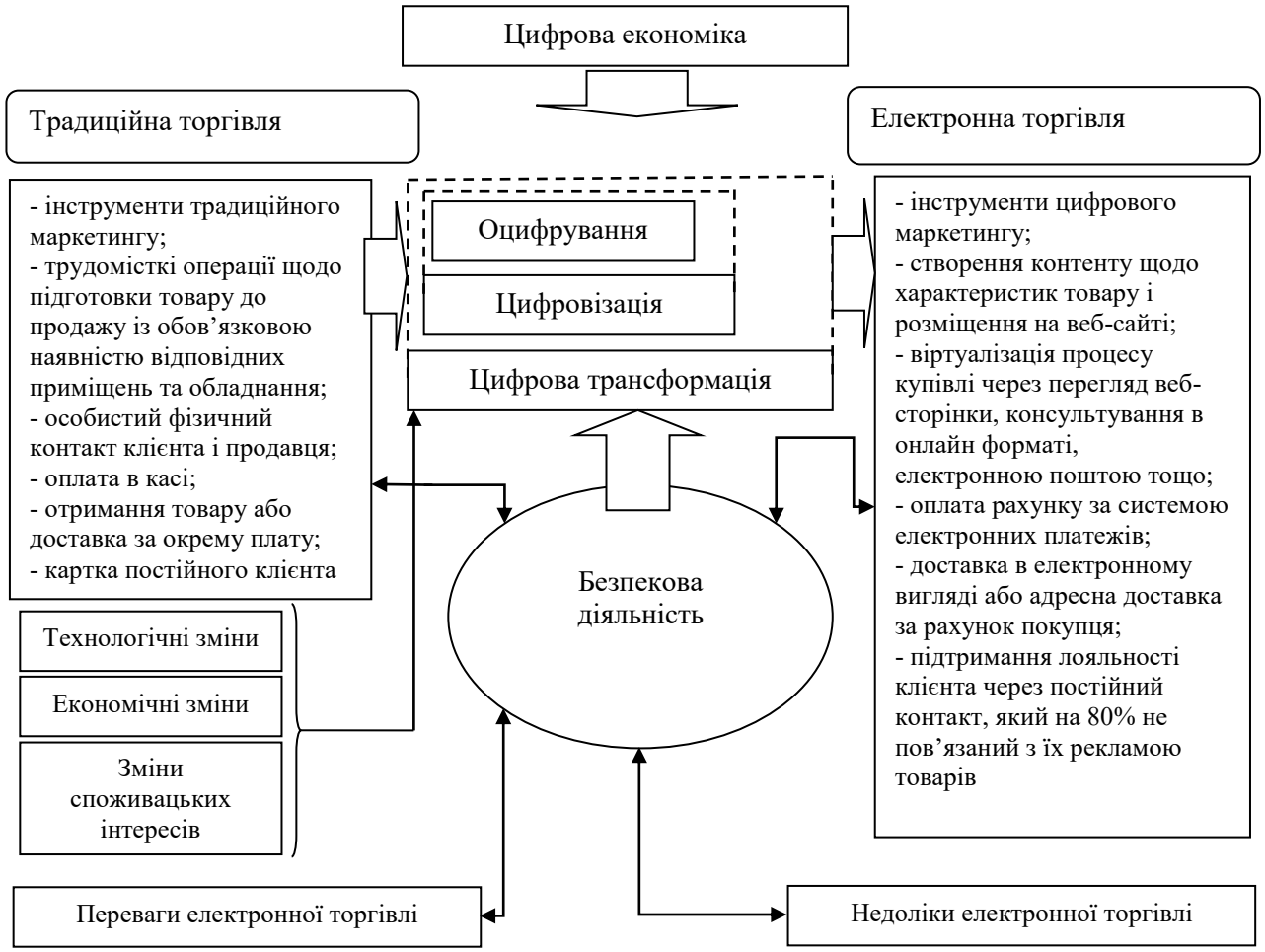

Рис. 2.9. Модель часової трансформації умов функціонування та засад здійснення безпекової діяльності торговельними підприємствами, *сформовано автором*

2.3. Методологічні засади формування та розвитку системи управління безпековою діяльністю торговельних підприємств

Максимально висока динамічність середовища функціонування українських підприємств, що спровокована змінами в національній економіці через продовження воєнних дій, поглиблення відкритості внутрішнього ринку, подальше тяжіння до сировинного вектору розвитку через надання пріоритетів сільському господарству та добуванню корисних копалин із наступним експортом продукції з незначною частковою доданої вартості тощо актуалізує необхідність приділення особливої уваги питанням забезпечення ЕБ. Для торговельних підприємств ситуація ускладнюється швидкими темпами зростання частки цифрової економіки, що провокує необхідність, задля втримання конкурентних позицій, проведення трансформаційних процедур із поступовим переходом від моделі традиційної торгівлі до електронної відповідно до фактичних умов ведення бізнесу. Такі процеси потребують першочергового внесення змін у безпекову діяльність у зв’язку з необхідністю завчасного зменшення усіх можливих ризиків та уникнення загроз із подальшим вибудовуванням СУБД, що відповідатиме зовнішнім умовами функціонування та враховуватиме усі внутрішні перебудови. У підрозділі 1.3 нами акцентувалося на важливості постійного удосконалення СУБД, а також попередньо встановлювалося її розуміння у вузькому ракурсі як поєднання керуючої та керованої підсистем і в широкому – через визначення переліку обов’язкових складових. Таке з’ясування є недостатнім та потребує вагомішого поглиблення, зважаючи на специфіку діяльності торговельних підприємств. Окреслені засади визначають коло питань, які будуть розглянуті в межах цього підрозділу дисертації і полягають у з’ясуванні суті понять «система» та «система управління» із уточненням змісту кожної складової та базових процесів для побудови моделі формування, функціонування та розвитку СУБДТП.

Поняття «система» належить до категорії базових, вивчення якого розпочалося ще у давнину, а сьогодні є поліфункціональним. В основу актуального зараз терміна «система» було покладено давньогрецьке σύστημα, сутність якого визначалася як «сполучення», «поєднання чогось в ціле», «об'єднання окремих складових, що забезпечує досягнення вищого рівня існування». Філософи застосовували це поняття для пояснення вагомості впливу вищих сил, які створили усе навколо людини, коли кожен індивідуум є дрібною складовою системи, яка була до нього і дає змогу задовольняти свої потреби за умови покори як підстави для продовження існування наступних поколінь. Фактично кожен із філософів у своїх роздумах міркував над існуванням системи. Серед відомих праць на цю тематику вирізняються ті, у яких система розглядалася не лише стосовно божественного промислу, а також наближено до проблем виживання людства при домінуючому впливі навколишнього середовища. Аристотелю належить першість у розгляді держави як системи, коли об'єднання окремих членів суспільства спільно вирішувало важливі проблеми, що було неможливо індивідуально. Платон доводив, що таке об'єднання можливе за умови узгодження інтересів, тобто уникнення внутрішніх конфліктів, і встановлення й руху в досягненні спільних інтересів.

В епоху Середньовіччя роздуми над суттю системи продовжувалися, але не стосовно Всесвіту, що оточував людину, а держави як форми цивілізованого поєднання, що забезпечувала прогрес і вирішення групових й індивідуальних проблем. Зазначеному слугував розгляд, поруч із системою, термінів «ціле» та «частина».

Епоха Відродження ознаменувалася втратою домінівних позицій онтологічного підходу, згідно з яким система створювалася й існувала без активності людини, на користь гносеологічного, який вбачав у системі інструмент для пізнання незалежно від масштабів. Прикладом таких радикальних змін можуть бути міркування Г. Гегеля, який залишався вірним сприйняттю системи як цілого, що складається із частин, які містять певні

елементи, але також доводив необхідність для «…пізнання предмету (отримання його поняття), спочатку виявити всі його частини та елементи, а потім подумки зв'язати їх воєдино так, щоб вийшло розуміння цілого» [97, с. 12]. У подальшому почергово домінував кожен із зазначених підходів. Для прикладу, у XVIII–XIX ст. простежувалося відкидання ідеї цілісності та зосередження уваги на виявленні характеру змін у межах кожної складової (елементаризм), мало місце намагання визначити величину цілого за рахунок сумування його складових (механіцизм), відбувалися спроби представлення складного змісту системи як чогось простого (редукціоналізм). У XX ст. Л. Фон Берталанфі відновив позиції онтологічного підходу, що було утверджено в його розумінні системи як поєднання елементів, між якими існують зв'язки, та положеннях загальної теорії систем. Послідовники, серед яких У. Ешбі, створили методологічну основу для максимально широкого застосування системного підходу не лише для дослідження структури системи, але й виявлення усіх зв'язків та пізнання суттєвості впливу зовнішніх факторів, що провокують зміни в ній. Зазначене проявилося в поглибленні типізації систем, яка була розширена С. Біром за рахунок установлення ознак «простих», «складних» і «дуже складних» систем, коли Н. Вінер доводив можливість існування «пасивних» та «активних» систем. Стосовно економіки важливим є доробок А. Холла, який визначив параметри «закритих» і «відкритих» систем, що в подальшому дозволило розглядати підприємство як первинну ланку економіки в якості відкритої системи, існування й досягнення визначених цілей якої неможливе без здійснення безпекової діяльності унаслідок постійної зміни зовнішнього середовища, зокрема активності споживачів, спроможності контрагентів виконувати свої зобов'язання, коригування державної політики.

В економіці поняття «система» активно використовується, чому також сприяв накопичений досвід в інших науках. Скажімо, з позицій проведення безпекової діяльності, цікавим є тлумачення системи фізиками, які вбачають у ній послідовність заходів, реалізація яких дає змогу підтримувати оптимальний варіант протікання процесів із незначними затратами енергії. В сучасній

філософії акцентується увага на важливості створення й підтримання сильних внутрішніх зв'язків, коли в медицині є пріоритетною ієрархічність, яка дає змогу вирішувати проблеми різної складності відповідно до наявного потенціалу. Економісти у своїх міркуваннях відштовхуються від загальної теорії систем Л. Фон Берталанфі із подальшим урахуванням кращих практик у суміжних науках. Зазначене чітко проявляється у виділених нами кількох ключових підходах, які будуть коротко розглянуті нижче.

У довідниковій літературі наявне визначення, що спирається на первинне розуміння системи як цілого, що складається з частин, зокрема йдеться про «…сукупність яких-небудь елементів, одиниць, частин, об'єднаних за спільною ознакою, призначенням» [26, с. 625]. З позиції здійснення безпекової діяльності таке розуміння є актуальним, адже дає змогу чітко структурувати як суб'єкти, так і об'єкти безпеки, з подальшим уточненням вузьких спеціалізованих завдань та встановленням пріоритетності реалізації захисних заходів. У межах другого підходу домінують ознаки гносеологічного підходу, які осучаснені Ю. Черняком через подання системи як «…відображення у свідомості суб'єкта (дослідника, спостерігача) властивостей об'єктів та їх відношень у вирішенні завдання дослідження, пізнання» [292, с. 67]. Такий ракурс створює основу для осягнення суті тих процесів, які впливають на рівень безпеки з метою збереження підконтрольності із попередженням та ліквідацією загроз та створенням сприятливої основи для використання додаткових можливостей. Третій підхід нами визначено, враховуючи наголос на зв'язках, що виникають у межах системи. Таку позицію підтримує О. Жилінська, трактуючи систему як «…впорядковану безліч елементів (компонентів), що перебувають у взаємозв'язку, залежності й взаємодії один з одним і на цій основі утворюють цілісну єдність» [80, с. 41]. Безпекова діяльність повинна передбачати посилення внутрішніх зв'язків між усіма складовими підприємства для підтримання стійкості підприємства як системи. Не можна оминути увагою й необхідність створення й постійного покращення зв'язків у межах СУБД, зокрема в ракурсі інформаційного забезпечення між суб'єктами безпеки.

Четвертий підхід відмінний від раніше розглянутих деталізацією окремих властивостей системи. Для прикладу, К. Сорока, окрім структуризації, наголошує на необхідності врахування «…взаємодії системи із середовищем та наявності властивостей, які відсутні в кожному із її елементів» [251, с. 16]. Перший момент є важливим, адже передбачає в межах безпекової діяльності обов'язкове врахування динамічності змін зовнішнього середовища, а другий – сприяє більш повному використанню внутрішнього потенціалу, який утворюється за умови узгодженості в інтересах усіх зацікавлених сторін. Дещо інші властивості конкретизує М. Бідняк, зокрема виділяючи в межах структури системи «…матеріалізовані частини – об'єкт та абстрактні частини – сукупність організаційних відносин між елементами об'єкта» [13, с. 56]. Потрібно погодитися, що результативність безпекової діяльності визначається саме організаційними відносинами, які повинні бути формалізовані внутрішніми положеннями задля покращення координації дій суб'єктів безпеки. Певне об'єднання означених властивостей в межах цього підходу здійснено В. Кислим, який розглядає систему як «…сукупність функціонально впорядкованих підсистем та елементів, що перебувають у відносинах і зв'язках один з одним, утворюють певну закономірну цілісність, єдність і визначають її призначення й спрямованість на досягнення заданої мети» [142, с. 85]. Тобто і щодо безпекової діяльності актуальним є створення ієрархічної структури в межах усіх підрозділів підприємства, що утворює цілісність у встановленні та виконанні завдань. Зважаючи на те, що традиційно до безпекової діяльності на українських підприємствах залучається обмежена кількість осіб, таке розширення, будучи актуальним у складних умовах ведення бізнесу, потребує перегляду базових засад створення й розвитку відповідної системи управління. Позиція В. Корбутяк є доволі схожою, але додатково містить ще й такий параметр, як «…спроможність у взаємодії із зовнішніми умовами свого існування змінювати свою структуру» [121, с. 7]. Зазначене ще раз доводить важливість у межах безпекової діяльності синхронізації дій внутрішніх та зовнішніх суб'єктів безпеки не лише з метою більш раціонального

використання ресурсів, але й розподілу завдань відповідно до наявного потенціалу.

Загалом зміст кожного підходу, що поширений в економіці, частково або повністю спирається на доробок, який формувався з античних часів. Попри це, стосовно мікрорівня, зокрема безпекової діяльності, загальні параметри мають дещо відмінний зміст. Тому нами визначено такі характерні властивості системи: існування як цілісності, що об'єднує певну кількість складових, які сумісні між собою та формують організаційну структуру; кожна складова становить підсистему нижчого порядку, що дозволяє вибудовувати ієрархічну структуру; внутрішній зв'язок є на порядок вищим порівняно із тим, що виникає стосовно елементів зовнішнього середовища, що забезпечує цілісність системи; відкритість передбачає двосторонній вплив, тобто унеможливлює незмінність системи, але й створює умови для обміну енергією, а відтак і розвитку, що супроводжується відповідною адаптацією; утворюється синергетичний ефект через поєднання потенціалу окремих складових, що є більшим за звичайну суму; цілеспрямованість системи досягається за рахунок ліквідації суперечливих моментів в інтересах її складових; ліквідація окремої складової провокує зміни загалом у системі, що можуть спричинити припинення її існування. В сукупності усі властивості створюють необхідну основу для розуміння тих процесів, що супроводжують безпекову діяльність, зокрема зважаючи на необхідність створення відповідної системи управління.

Як коротко зазначалося у підрозділі 1.3, у наукових публікаціях міститься доволі широкий спектр думок стосовно суті поняття «система управління», зокрема через намагання поєднати зміст базових термінів, тобто «система» та «управління». Оскільки попередньо нами були ретельно розглянуті й узагальнені основні позиції цього базису, то зосередимося виключно на розгляді варіантів розуміння системи управління, а саме враховуючи специфіку безпекової діяльності торговельних підприємств і тенденції в її трансформації через певний рівень переходу до моделі електронної торгівлі.

Перший із підходів, що має доволі значну кількість прихильників, спирається на розгляд у межах системи управління лише двох основних складових, тобто суб'єкта та об'єкта управління. Н. Калюжна уточняє, що така система також існує за рахунок «…організаційних стосунків між суб'єктами і об'єктами управління» [88, с. 51]. Вважаємо, що саме наголос на організаційних стосунках є важливим у безпековому ракурсі, адже передбачає попереднє ретельне з'ясування параметрів суб'єктів та об'єктів із подальшим, відповідно до встановлених завдань, регламентуванням їх взаємодії. Якщо зважити, що в безпековій діяльності йдеться як мінімум про внутрішні та зовнішні суб'єкти безпеки, а об'єкти не обмежені контуром підприємства і можуть перебувати в цифровому варіанті, то організаційні стосунки будуються індивідуально та повинні коригуватися відповідно до рівня безпеки торговельного підприємства та зміни середовища його активності.

У межах другого підходу йдеться про конкретизацію умов реалізації управлінського впливу. Серед численних визначень нами було обрано варіант М. Згуровського, який розглядає систему управління як «…процедуру обґрунтування взаємозалежних рішень і дій, узгоджених за цілями, завданнями, строками, ресурсами, результатами, для забезпечення ефективності, безпеки за наявністю ризиків невизначеностей зовнішніх впливів» [82, с. 461]. Порівняно із першим підходом, установлюються умови результативного впливу, які повинні бути першочергово враховані і стосуватися не лише конкретного об'єкта управління, а ширшого кола, стосовно якого, ймовірно, виникнуть зміни. Цінним є також те, що згадується про невизначеність, що провокує появу ризику, а відтак можливе погіршення безпеки через реалізацію його негативного варіанту. Цікавим є й згадування про часову й ресурсну основу для прийняття оптимального варіанту управлінського рішення, яке повинно бути спрямовано на вирішення проблеми, але без опосередкованого провокування інших. Фактично другий підхід є більш розширеною версією розуміння системи управління, з огляду на обставини і цілеспрямованість здійснення керуючого впливу.

Третій підхід не заперечує зміст перших двох, але визначає методичні засади безпосереднього керуючого впливу. Доволі чітко цей момент представлено у визначенні В. Ячменьової, де система управління охарактеризована як «…сукупність взаємопов'язаних дій, принципів, методів, засобів, форм і процесів управління, необхідних для узгодження спільної діяльності людей» [322, с. 47]. Доцільно погодитися, що керуючий вплив повинен здійснюватися відповідно до розробленого методологічного базису, кращої практики та з огляду на реалії діяльності певного підприємства. В безпековій діяльності особлива увага повинна приділятися психофізичним аспектам, оскільки йдеться про узгодженість дій певного кола осіб, тобто як суб'єктів та об'єктів безпеки, коли поточні та кінцеві результати складно передбачити через індивідуальну реакцію кожного індивідуума, яка формується не лише в межах цієї системи, а в персональному інформаційному полі із значною чисельністю різновекторних факторів. Відповідно, процес керуючого впливу повинен попередньо моделюватися, враховуючи можливості відмінного перебігу подій та встановлення проміжний контрольних точок для внесення змін, а також формування резервів, зокрема ресурсних.

Четвертий підхід нами виділено з тієї точки зору, що в його межах, на відміну від розглянутих вище, наголошується на відкритості системи, що повинно враховуватися і стосовно системи управління. Дж. Д. Лафта серед незначної кількості дослідників доводить, що система управління складається з двох частин, тобто «…внутрішнього механізму управління (норми, правила, процедури) і механізму стосунків з зовнішнім середовищем (умови і обмеження)» [134, с. 10]. Така умовна структуризація є цікавою і стосовно безпекової діяльності, адже створює необхідне підґрунтя для проектування системи управління на основі розгляду в межах керуючої підсистеми внутрішніх і зовнішніх суб'єктів безпеки та обов'язкового врахування змін у безпековій ситуації поза межами підприємства для своєчасного проведення адаптаційних процедур і постійного підтримання дієздатності внутрішнього механізму.

Послідовний критичний розгляд кожного із ключових підходів не лише поглиблює сучасне розуміння поняття «системи управління», але й утворює необхідну основу для авторської позиції щодо СУБДТП, якою можна вважати організаційний комплекс, який утворює необхідний та постійно оновлюваний, враховуючи зміну у внутрішньому середовищі та зовнішню безпекову ситуацію, базис здійснення керуючого впливу, завдяки координації із зовнішніми суб'єктами безпеки стосовно об'єктів безпеки й суб'єктів зовнішнього середовища, задля виконання поставлених завдань у межах безпекової діяльності. Таке тлумачення ще й спирається на представлене у попередніх підрозділах дисертації вторське розуміння безпекової діяльності та управління безпековою діяльністю і синхронізоване з ними. Складові такого організаційного комплексу нами будуть деталізовані в подальшому, але уже на цьому етапі необхідним є наголос на: прихильності до динамічної трансформації такої системи, яка визначається характером внутрішніх змін у межах кожного підприємства, зокрема етапністю переходу до моделі електронної торгівлі, та зростанням частки цифрової економіки й коливанням пріоритетності впливу інших факторів, зокрема й воєнних дій; відкритістю системи через регламентування взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки та здійснення впливу стосовно складових зовнішнього середовища діяльності торговельного підприємства (рис. 2.10).

Авторський підхід певним чином відмінний від того, що сьогодні поширений поміж безпекознавців. Підкреслимо, що у своїх міркуваннях ми відштовхувалися як від класичного трактування базових елементів, тобто об'єкта (походить від латинського objicio і, відповідно до онтологічного підходу, визначається як певний центр активності, а стосовно гносеологічного – те, на що спрямована дія) та суб'єкта (від латинського sub і jicio, тобто джерело активності, яка скерована на певний об'єкт), так і розуміння суті безпекової діяльності, яка не обмежується периметром торговельного підприємства. Відмінність полягає у визначенні зв'язків із складовими зовнішнього середовища, що провокує потребу перегляду засад здійснення керуючого

впливу, в межах якого йдеться про синхронізацію дій із зовнішніми суб'єктами безпеки та врахування коливань в активності суб'єктів зовнішнього середовища, зокрема і в частині розширення меж цифрової економіки, для адекватного здійснення впливу з метою виявлення й використання нових можливостей для розвитку торговельного підприємства. Також вказано, що СУБДТП виступає як підсистема нижчого порядку, поруч із іншими, до яких можна віднести маркетингову, кадрову, фінансово-економічну, торговельну тощо відповідно до специфіки функціонування.

Рис. 2.10. Позиціювання СУБДТП, *сформовано автором*

Розглянуте позиціювання відображає структуризацію системи управління із виділенням лише ключових елементів, тобто керуючої та керованої підсистеми, коли в авторському визначенні СУБДТП йдеться про організаційний комплекс, тобто ширше розуміння. Між науковцями, що вивчають системи управління підприємством, немає узгодженості стосовно широкої структури такої системи. Зазначене можна проілюструвати, вказавши

на ті елементи, які розглядають найчастіше. Так, Г. Швиденко до складових системи управління відносить «… функції, структура, процес і механізм управління» [301, с. 19], у версії О. Яковенко такими складовими повинні бути «…мета, принципи, функції, методи, персонал, техніко-технологічна частина, організаційна структура, інформація» [317, с. 129], Н. Калюжна доводить необхідність розрізнення «…функцій, організаційної структури, персоналу, інформації, технічних засобів, методів, технології, управлінських рішень» [88, с. 138], Г. Одінцова конкретизує «…кадри, структурно-функціональне забезпечення, методи, техніку і технологію, інформацію» [178, с. 49]. Кожна з таких позицій заслуговує на увагу, але їх безпосереднє застосування ускладнене специфікою безпекової діяльності та проведеного вище позиціювання. Відтак авторський варіант представлено на рис. 2.11.

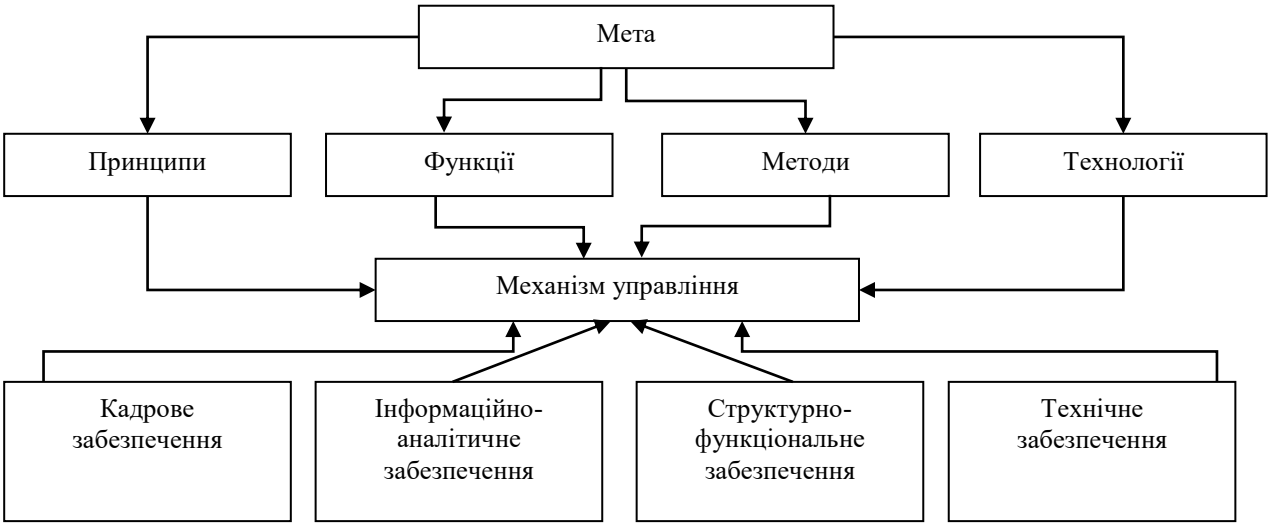

Рис. 2.11. Складові СУБДТП, *сформовано автором*

Сутність такої складової як «технології» нами розглядалася в підрозділі 1.3, а інших буде з'ясована в межах цього й інших підрозділів у контексті аналізу формування, функціонування та розвитку такої системи управління. Попередньо ж підкреслимо, що загалом така структура системи управління сформована, спираючись на: специфіку торговельної діяльності; ймовірний відмінний за етапністю перехід від моделі традиційної торгівлі до електронної;

позиціювання в межах системи управління підприємством; потреби у високій активності щодо зовнішнього середовища та вагомості факторів його впливу на трансформацію в діях внутрішніх суб'єктів безпеки.

Мету СУБДТП доцільно визначити як створення умов для здійснення результативного впливу внутрішніми суб'єктами безпеки, у координації із зовнішніми суб'єктами безпеки та з огляду на наявне ресурсне забезпечення, на об'єкти безпеки й складові зовнішнього середовища функціонування, зважаючи на потреби досягнення й підтримання рівня ЕБ, що дає змогу продовжувати функціонування та розвиватися торговельному підприємству.

Мета конкретизується в завданнях, які можна визначити таким переліком:

1) покращення результативності дій внутрішніх суб'єктів безпеки за рахунок підвищення кваліфікаційного рівня кадрового складу;

2) раціональне використання власного ресурсного забезпечення через посилення координації із зовнішніми суб'єктами безпеки;

3) постійне оновлення технічної складової із одночасним розвитком цифрових компетентностей внутрішніх суб'єктів безпеки;

4) досягнення вищої гнучкості в управлінні за рахунок застосування певної технології (антисипативна, адаптивна, антикризова) в кожній конкретній ситуації;

5) посилення інтеграції підсистеми безпекової діяльності з іншими складовими в межах системи управління підприємством;

6) створення умов для етапного переходу від традиційної до електронної моделі торгівлі відповідно до змін на ринку.

Функції забезпечують цілеспрямованість керуючого впливу, тому їх перелік є традиційним, але із уточненням стосовно безпекової діяльності:

- планування (за рахунок відстеження змін у внутрішньому й зовнішньому інформаційному полі, зокрема стосовно слабких та сильних сигналів, визначаються цілі та уточняються завдання загалом і стосовно кожного об'єкта безпеки);

- організація (посилення внутрішніх зв'язків між структурними підрозділами та службою безпеки, зокрема за рахунок створення додаткових каналів обміну інформацією, та зовнішніх із правоохоронними органами; об'єднання кадрового складу для вирішення пріоритетних завдань у сфері забезпечення ЕБ; максимально раціональне використання ресурсного забезпечення під час реалізації дій суб'єктами безпеки);
- координація (часова та ресурсна синхронізація дій суб'єктів безпеки відповідно до пріоритетності виконання завдань, зокрема в частині виявлення й ліквідації загроз та визначення й сприяння використанню нових можливостей);
- мотивація (підтримання зацікавленості усіх учасників безпекового процесу у виконанні встановлених завдань, зокрема за рахунок покращення використання мотиваційних регуляторів активності);
- регулювання (постійний перегляд змісту завдань та внесення змін у дії суб'єктів безпеки задля підвищення ефективності безпекової діяльності);
- контроль (систематична перевірка результатів реалізації управлінських рішень суб'єктами безпеки; перегляд нормативних значень для основних показників рівня ЕБ торговельного підприємства відповідно до змін у його діяльності, що простежувалися; створення інформаційного підґрунтя для проведення коригуючих дій).

Принципи встановлюють певні правила стосовно усіх складових системи управління. Точка зору науковців характеризується неоднозначністю, а також відсутністю врахування специфіки безпекової діяльності. Відтак нами пропонується до розгляду такий перелік принципів:

– цілеспрямованості – ґрунтовне визначення цілей для внутрішніх суб'єктів безпеки стосовно кожного об'єкта безпеки, дотримуючись загальної політики, реалістичності досягнення та наявного ресурсного забезпечення;

– цілісності – розроблення й прийняття управлінських рішень, ураховуючи безпосередні та опосередковані результати стосовно усіх аспектів функціонування торговельного підприємства та складових його ЕБ;

– правової визначеності – виконання суб'єктами безпеки положень чинного законодавства, а також внутрішніх норм і правил, у межах яких дотримується паритет інтересів усіх зацікавлених сторін;

– економічності – раціональність використання власних ресурсів, зокрема за рахунок координації дій із зовнішніми суб'єктами безпеки, що дає змогу виконувати поставлені завдання;

– мотивованості – запровадження дієвої системи мотивації для отримання підтримки в реалізації управлінських рішень та мінімізації спротиву з боку менеджменту та персоналу торговельного підприємства;

– адекватності – програма дій суб'єктів безпеки має складатися згідно із виявленими тенденціями у зміні зовнішнього середовища та фактичними даними про рівень ЕБ, а також з огляду на прогнози можливого перебігу подальших подій;

– ієрархічності – активність у безпековій діяльності повинна узгоджуватися зі стратегією розвитку торговельного підприємства та враховувати тенденції в поширенні електронної торгівлі;

– самостійності – суб'єкти безпеки, як частина організаційної структури торговельного підприємства, повинні зберігати необхідний рівень незалежності задля виявлення й ліквідації загроз, що виникають через дії чи пасивність менеджменту та персоналу;

– своєчасності – рішення та дії суб'єктів безпеки повинні здійснюватися на основі раннього виявлення змін рівня ЕБ задля ліквідації причин із меншими ресурсними затратами порівняно з витратами на відновлення функціонування підприємства;

– безперервності – постійність моніторингу зовнішнього середовища функціонування та внутрішніх процесів задля швидкої реакції;

– адаптивності – поруч із дотриманням технологічних карт дій в певних ситуаціях, обов'язкове аналізування впливу факторів і прогнозування можливих варіантів розгортання подій із застосуванням найбільш доцільного інструментарію реагування;

– саморозвитку – внесення змін у дії суб’єктів безпеки відповідно до кращих практик безпекової діяльності та набутого досвіду.

Сутність методів безпекової діяльності чітко визначена в науковій публікації В. Франчука, який окреслює їх як «…способи, за допомогою яких реалізуються засоби безпеки у межах виконання відповідних видових функцій безпеки» [280, с. 93]. Такі методи можна класифікувати на три групи, тобто адміністративні, які ще позначаються як організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні. Нижче нами розглядаються зазначені групи із урахуванням специфіки безпекової діяльності. Так, адміністративні методи передбачають створення об’єктивного підґрунтя для здійснення безпекової діяльності за рахунок установлення прав і обов’язків усіх осіб, залучених до цього процесу, на основі:

1) означення місця певного підрозділу (служби безпеки) та окремих груп (виконавців), що задіяні в безпековій діяльності, в організаційній структурі торговельного підприємства;

2) покращення координації поміж суб’єктами безпеки на основі створення додаткових захищених інформаційних каналів;

3) налагодження й розвиток комунікацій із зовнішніми суб’єктами безпеки на предмет обміну інформацією та формування алгоритму узгоджених дій у випадку виникнення загроз, для протидії і ліквідації яких у підприємства не буде достатньо ресурсів;

4) створення штатного розпису служби безпеки із додаванням списку посад, які додаткового залучаються до здійснення безпекового процесу;

5) розроблення та періодичне оновлення функціональних завдань працівників, які залучаються до безпекової діяльності, а також установлення їх прав та обов’язків;

6) втілення системи контролю за діями суб’єктів безпеки.

Економічні методи передбачають:

– підвищення раціональності використання ресурсного забезпечення суб’єктами безпеки в процесі виконання завдань;

– пошук раніше невідомих резервів, які збільшать ефективність дій суб’єктів безпеки;

– формування альтернатив управлінських рішень із подальшим вибором, на основі математичного моделювання, оптимального варіанту для досягнення поставлених завдань за можливої зміни сили впливу окремих факторів;

– планування витрат на безпекову діяльність, дотримуючись результатів тенденційного аналізу та прогнозів щодо можливої зміни ситуації;

– створення додаткових резервів для своєчасної та повноцінної реакції на суттєву зміну рівня безпеки;

– створення альтернативних варіантів ресурсного забезпечення, зокрема враховуючи й можливість залучення зовнішніх суб’єктів безпеки для ліквідації певної загрози та/або використання нових можливостей.

Зважаючи, що в основі СУБД лежать процеси взаємодії суб’єктів та об’єктів безпеки, які представлені людьми, то застосування соціально-психологічних методів є особливо актуальним та полягає у:

– формуванні служби безпеки та підборі відповідальних виконавців зі співробітників інших функціональних підрозділів;

– матеріальному та нематеріальному стимулюванні суб’єктів безпеки за факт попередження появи загроз, тобто застосуванні превентивних заходів на противагу ліквідації наслідків;

– формуванні сприятливого психологічного клімату в колективі щодо свідомого ставлення до попередження та ліквідації загроз як таких, що також негативно впливають на реалізацію особистих інтересів кожного працівника;

– явному та/або прихованому стимулюванні широкого кола осіб до активності в безпековій діяльності;

– співпраці з органами місцевої влади, громадськими організаціями та широким колом споживачів для формування позитивного іміджу торговельного підприємства та доведення важливості спільного захисту корпоративних і соціальних інтересів.

У сучасних умовах ефективним є лише комбіноване застосування усіх коротко розглянутих методів, що можливе в межах відповідної системи управління.

Вище акцентована важливість людського фактору актуальна і щодо конкретизації змісту кадрового забезпечення. Управління безпековою діяльністю відрізняється побудовою системи, яка, будучи підсистемою нижчого порядку щодо підприємства, забезпечує його існування, водночас використовуючи лише частину ресурсного забезпечення, зокрема кадрового. Фактично лише незначна частка працівників залучена до виконання завдань у межах безпекової діяльності, коли інші – лише ситуаційно. Відтак важливими є не кількісні показники, а якісні, що пов’язані із професійним рівнем, здатністю працювати в команді однодумців, спроможністю виконувати специфічні доручення, коли зловмисниками можуть виявитися скоріше не особи з кримінального середовища, а менеджери, що користуються службовим становищем для отримання вигоди на шкоду корпоративним інтересам, або інші працівники, які здійснюють дрібні крадіжки чи неспроможні якісно виконувати професійні обов’язки. В умовах діяльності торговельних підприємств, під тиском зростання частки цифрової економіки, актуалізується необхідність своєчасного проведення оцифрування, цифровізації та цифрової трансформації, чому повинні передувати зміни в безпековій діяльності. Такі перебудови здійснюються через інтелектуалізацію управління безпековою діяльністю, що буде нами ретельно розглянуто надалі. Одночасно потрібно підкреслити важливість: комплектації служби безпеки та допоміжних підрозділів, підготовки та систематичного покращення професійного рівня відповідно до актуальних змін у безпековій діяльності, удосконалення стимулюючих механізмів, сприяння саморозвитку та формалізації набутого досвіду для максимально ефективного використання попри зміни в кадровому складі.

В межах недалекого минулого, окремі елементи якого ще збереглися й сьогодні, безпекову діяльність розглядали доволі вузько, тобто через

організацію захисту майна підприємства, зокрема і через припинення крадіжок з боку працівників. У подальшому, тобто з 90-х років, відбувалася поступова трансформація, що передбачала приділення більшої уваги захисту комерційної таємниці, протидію загрозам з боку суб'єктів зовнішнього середовища, зокрема й держави, покращення використання корпоративних ресурсів, зменшення ризиків через турбулентність умов ведення бізнесу тощо. Попри перегляд і розширення цілей безпекової діяльності, структурно-функціональне забезпечення зазнало мінімальних змін, оскільки служба безпеки і в надалі орієнтована на фізичний захист, коли інші функціональні сектори відповідальності закриваються фрагментарно і з неналежним рівнем ефективності дій суб'єктів безпеки. З актуалізацією процесу переходу до моделі електронної торгівлі проблема структурно-функціонального забезпечення максимально загострилася. Можна погодитися, що в основі такого забезпечення лежить організаційна структура, але стосовно СУБД, яка є підсистемою управління підприємством, важливими є, поруч із ієрархічністю, функціональні зв'язки, які забезпечують консолідацію суб'єктів безпеки стосовно вирішення конкретної проблеми. Враховуючи специфіку та складність цього питання, нами початково коротко буде з'ясовано зміст терміна «організаційна структура підприємства» із подальшим позиціюванням структурно-функціонального забезпечення як складової СУБДТП.

Відповідно до обраного формату, зазначимо, що сьогодні можна чітко означити зміст двох базових підходів у розумінні організаційної структури, які придатні для цілей формування СУБД. Перший підхід об'єднує дослідників, які концентруються на вивченні складових елементів такої структури. Для прикладу, І. Борисенко та Н. Дикань розглядають організаційну структуру як «…склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління організацією» [51, с. 151]. У межах цього визначення наголос ставиться на постійності структури, що не повністю відповідає специфіці функціонування торговельних підприємств, яка відрізняється високою гнучкістю через вплив значної кількості факторів. Відтак

у межах цього ж підходу більш цікавою є думка Н. Мартиненко, згідно з якою йдеться про «…систему задач управління, що розподілені між взаємопов'язаними рівнями й підрозділами, розв'язання яких забезпечує досягнення цілей підприємства» [152, с. 359]. Наша позиція полягає в комбінації процитованих точок зору, коли повинна існувати певна постійна вертикаль із подальшим формуванням підрозділів, які залучаються ситуаційно для вирішення певної проблеми, що, з одного боку, дозволяє раціонально використовувати ресурси, а з іншого – вибирати кращий альтернативний варіант вирішення питання. Якщо в межах першого підходу йдеться про орієнтацію суто на внутрішнє середовище підприємства, то М. Мескон, Ф. Хедоурі та М. Альберт розширюють межі, дотримуючись принципу відкритості підприємства як системи, що повинно впливати і на його організаційну структуру. Зазначені науковці обґрунтовують, що оптимальною є така структура, яка «…дає змогу організації найкращим способом взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників, отже, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей високою ефективністю» [163]. Агресивність зовнішнього середовища суттєво ускладнює безпекову діяльність виключно за рахунок внутрішніх суб'єктів безпеки, що вимагає пошуку підтримки у зовнішніх суб'єктів безпеки із відповідним урахуванням цього моменту і в організаційній структурі. У цілому в межах торговельного підприємства актуальною є динамічна зміна й пошук оптимального варіанту, зокрема і в контексті руху до моделі електронної торгівлі.

Між науковцями поширені різні думки щодо класифікації організаційних структур, що переважно спричинено розширенням варіантів здійснення бізнесу, зокрема і завдяки поширенню цифрових технологій, що використовуються як для створення й виробництва продуктів, так і управління в межах кожного підприємства. Нашу увагу привернула класифікація, висвітлена в науковій статті Д. Бабича, де здійснено групування на «…бюрократичні (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна, дивізійна) та адаптивні

(проектна, матрична, бригадна, партисипативна)» [8, с. 93] структури. В інших публікаціях наявні певні відмінності через установлення різних критеріїв. Вважаємо, що специфіка безпекової діяльності вимагає одночасного розгляду кількох критеріїв для більш чіткого позиціювання засад формування структурно-функціонального забезпечення. Спираючись на варіант класифікації організаційних структур М. Дорошенко та В. Вороніної [57, с. 55], організаційну структуру СУБД можна охарактеризувати так:

– за реакцією на вплив змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі – адаптивна, тобто така, що передбачає внесення коректив на основі вивчення кращих практик й набутого досвіду та розроблення типових програм дій в подальшому;

– за спрямованістю зусиль – проблемно-цільова (застосування певного механізму та створення й формування ресурсного забезпечення визначається змістом конкретної проблеми);

– за варіантом групового вирішення поставлених завдань – проблемно-групова (йдеться про створення групи виконавців із урахуванням специфіки кожної окремої проблеми);

– за типом формування кадрового складу – гнучка, тобто пріоритетне залучення тих працівників і зовнішніх фахівців, які будуть спроможні забезпечити виконання певного завдання;

– за видом зв’язків між складовими структури – конгломератна, коли структура не є сталою, а постійно трансформується, але за наявності штабу, який здійснює загальне керівництво, зберігаючи певну самостійність кожної складової.

Уточнений варіант класифікаційних ознак повинен утворювати «хребет» структурно-функціонального забезпечення, на який в подальшому нанизують внутрішні положення, інструкції, накази, розпорядження тощо стосовно управління безпековою діяльністю. Ґрунтовне дослідження щодо організації безпекової діяльності проведено В. Франчуком [280, с. 132], в якому вчений розглядає організаційну структуру підприємства, виділяючи такі рівні:

відповідальний керівник (керівник підприємства або один із його заступників), рада з безпеки, кризова група, керівники лінійних та функціональних підрозділів, служба безпеки. Окремо В. Франчук роз'яснює таке поняття, як «сили безпеки», до якого відносить усі названі вище ієрархічно впорядковані складові, а також працівників підприємства, що залучаються до виконання окремих завдань, і зовнішні суб'єкти безпеки. Вважаємо, що така позиція є базова із подальшою конкретизацію в умовах кожного підприємства, враховуючи й спеціалізацію щодо основних видів економічної діяльності. Стосовно торговельних підприємств інтерпретація позиції В. Франчука може полягати у визначенні організаційної структури, верхній рівень якої посідає керівник підприємства або його заступник. Другий рівень формується за рахунок керівників лінійних підрозділів, які входять до ради безпеки. Третій утворюється службою безпеки, яка координує дії працівників, що виконують професійні обов'язки в інших підрозділах підприємства, але долучаються й до безпекової діяльності відповідно до спеціалізації та тих завдань, які актуальні на певний час. Така структура дає змогу максимально використати внутрішні ресурси і є достатньо гнучкою для оперативного реагування на зміни, які можуть виникати в діяльності підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Інші елементи розробленої СУБД будуть нами ретельно розглядатися в подальшому. Зокрема, інформаційно-аналітичне забезпечення проаналізуємо у підрозділі 3.2, а механізм управління – у підрозділі 4.2 монографії. Стосовно ж технічного забезпечення, то на його важливості акцент здійснено у підрозділі 2.2 у контексті вивчення оцифрування, цифровізації та цифрової трансформації торговельних підприємств, чому повинні передувати аналогічні процеси і щодо безпекової діяльності. Не зосереджуючись на технічних моментах, лише підкреслимо, що цифрові технології забезпечують нові можливості для отримання й створення більш якісного інформаційного підґрунтя для дій суб'єктів безпеки, що вимагає синхронізації в технічному оновленні й покращенні цифрових компетентностей суб'єктів безпеки.

У поточних умовах роботи кожного торговельного підприємства здійснюється певна безпекова діяльність, яка характеризується індивідуальною масштабністю й результативністю. Ускладнення ситуації унаслідок впливу значної кількості факторів, на чому неодноразово наголошувалося, створює передумови для формування (перебудови) СУБД. У цьому контексті нами пропонується певна послідовність кроків, виконання яких повинно сприяти утворенню в логічній послідовності системи із усіма вищерозглянутими складовими. Необхідним є здійснення трьох етапів. Перший позначений як «ознайомлення із специфікою діяльності торговельного підприємства» та передбачає:

– аналіз ринкової позиції підприємства;

– оцінювання господарської діяльності підприємства;

– вивчення системи управління підприємством;

– з’ясування перспектив розвитку бізнесу.

У межах другого етапу окреслюються завдання щодо дослідження аспектів безпекової діяльності на основі:

– оцінювання рівня ЕБП;

– вивчення першорядних внутрішніх і зовнішніх загроз;

– аналізування результативності дій суб’єктів безпеки;

– з’ясування фактичних параметрів ресурсного забезпечення безпекової діяльності.

Результати перших двох етапів становлять необхідне інформаційне підґрунтя для побудови або перебудови СУБДТП шляхом:

– формулювання та/або уточнення мети, принципів та функцій;

– розроблення технології (антисипативна, адаптивна та антикризова) та засад застосування методів;

– утворення та/або покращення забезпечуючої складової (кадрове, інформаційно-аналітичне, структурно-функціональне, технічне);

– побудова механізму управління;

– встановлення критеріїв оцінювання управління безпековою діяльністю.

Серед принципів управління безпековою діяльністю нами визначався такий як «саморозвиток», що встановлює не лише порядок побудови та/або перебудови такої системи, а постійне удосконалення відповідно до зміни характеру діяльності. В цьому напрямі фактично не проводять дослідження через наявний сьогодні стереотип, що система безпеки повинна бути створена один раз і має залишатися завжди надійною основою функціонування бізнесу. Не можна погодитися також із позицією деяких науковців, зокрема О. Вовк, що розвиток стосовно безпеки – це «…процес реагування на нові загрози та нарощування рівня захисту за підвищення ефективності застосування необхідних ресурсів» [32, с. 126], оскільки йдеться лише про пасивне вимушене реагування на ті факти, що стосуються процесу протидії загрозам. Дискусійним можна вважати і твердження О. Кондратюк щодо загального розуміння розвитку, що залежить від базових чотирьох змінних, тобто «…стійкості функціонування підприємства в різних циклах, спроможності до здійснення необхідних змін у процесі розвитку, потенціалу підприємства та умов зовнішнього середовища» [113, с. 258]. Стосовно безпекової діяльності розвиток полягає у здатності наблизитися до точки біфуркації та перейти до бажаного атрактора, тому стійкість не є базовою зміною. Водночас таким параметром можуть бути визначені очікувані зміни в діяльності підприємства, яким повинна передувати перебудова СУБД. Отож, у нашому розумінні розвиток такої системи має мати випереджувальний характер для створення необхідного сприятливого підґрунтя для трансформації підприємства, зокрема і щодо повного або часткового переходу до моделі електронної торгівлі через оцифрування, цифровізацію та цифрову трансформацію. Можна визначити такі необхідні умови розвитку СУБДТП:

– побудова альтернативних сценаріїв розвитку системи з урахуванням ймовірної переміни впливу ключових факторів;

– розроблення програми розвитку із врахуванням впливу змін у безпековій діяльності на функціонуванні підприємства;

– попереднє формування та постійне підтримання величини необхідного потенціалу для корегування безпекової діяльності;

– створення системи індикаторів протікання процесу розвитку системи;

– формування протоколу реагування на можливі відхилення в процесі реалізації програми розвитку;

– постійна актуальність суттєвості впливу людського фактору як рушійної сили проведення змін, що потребує ліквідації спротиву та систематичного стимулювання до активності.

Результати виконання визначених у межах цього підрозділу завдань нами узагальнено графічно на рис. 2.12.

Авторське розуміння процесу формування, функціонування та розвитку СУБД характеризується відмінністю через цілісне бачення та врахування специфіки торговельних підприємств, що найбільше проявляється у динамічності змін, яка вимагає особливої гнучкості і в питаннях здійснення безпекової діяльності. Як зазначалося, окремі складові системи управління будуть деталізовані для забезпечення необхідної чіткості у практичному впровадженні теоретичних розробок в умовах діяльності торговельних підприємств.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Торгівля, як вид діяльності, була і залишається актуальною для суспільства через необхідність на більш якісному рівні задовольняти потреби при різних можливостях. Виявлено, що для українських торговельних підприємств умови функціонування обтяжені трансформаційними змінами в національній економіці та воєнними діями на території України. Охарактеризовано специфічні моменти діяльності підприємств оптової та роздрібної торгівлі, які сьогодні безпосередньо впливають на процедуру здійснення безпекової діяльності і в найбільшій мірі завдяки поширенню цифрових технологій пов’язані із ліквідацією географічних обмежень на співпрацю з виробниками товарів та задоволення потреб споживачів.

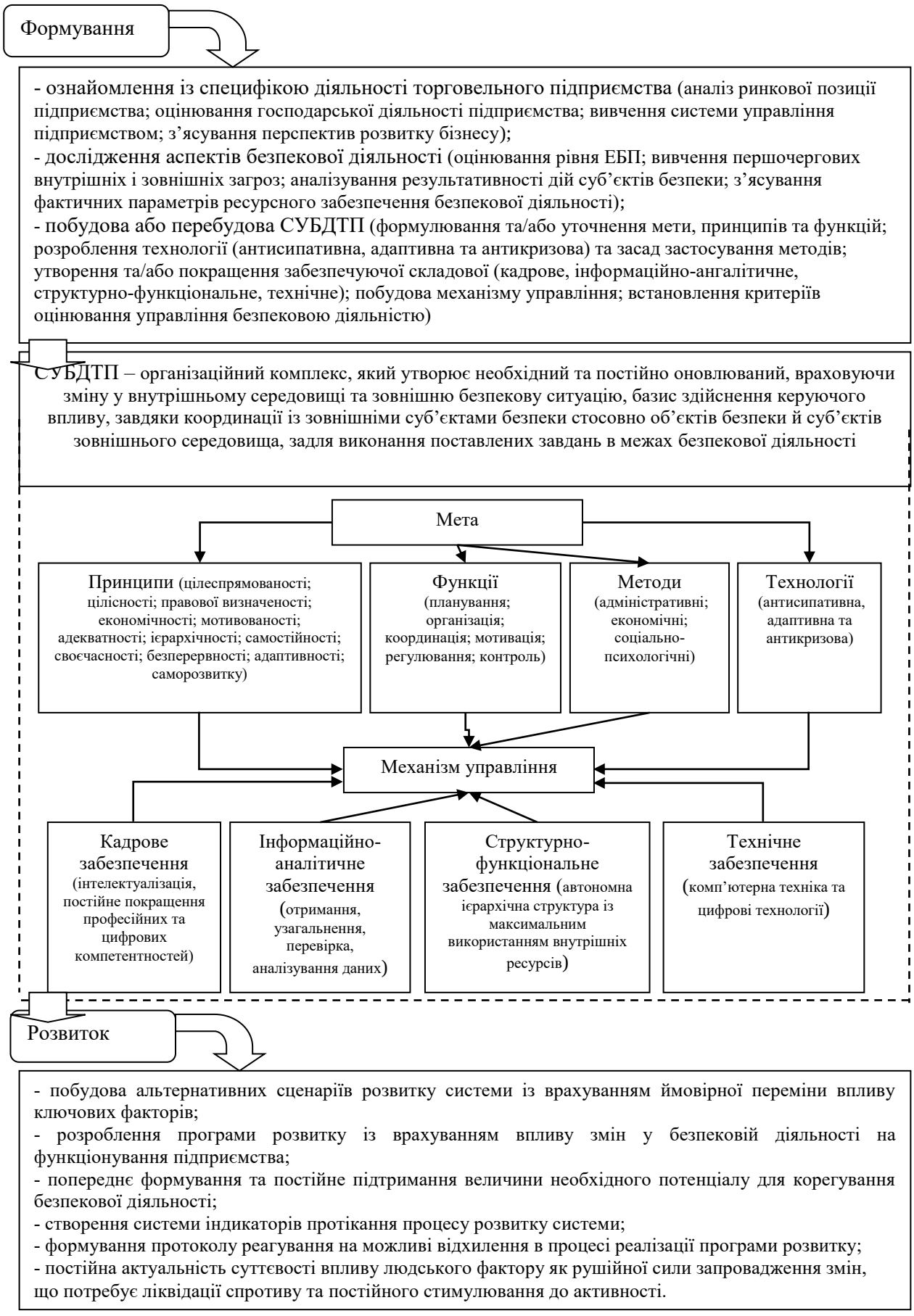

Рис. 2.12. Формування та розвиток СУБДТП, *сформовано автором*

2. З’ясовано, що частка торгівлі в Україні перебуває орієнтовно на тому ж рівні, що і в економічно розвинутих країна, зокрема США та ЄС, але зазначене обумовлено відмінними обставинами: стосовно нашої країни йдеться про зменшення частки реального сектору, яке уже сьогодні має характер деіндустріалізації із поглибленням технологічного відставання, коли країни-лідери здійснюють реальні кроки для переході до постіндустріального суспільства. Встановлено факт скорочення частки товарів українського виробництва, що є наслідком як недостатньої конкурентоспроможності через технологічне відставання існуючого промислового комплексу, так і поточної орієнтації значної частини населення на задоволення потреб за рахунок більш дешевших, хоч і менш якісних, продуктів іноземного походження.

3. Визначено та, на основі об’єднання статистичних даних й напрацювань науковців, охарактеризовано зміст ключових детермінантів реалізації безпекової діяльності в умовах торговельних підприємств. До числа таких детермінантів було віднесено: зміни в національній економіці; купівельну спроможність споживачів, конкурентне середовище, електронну торгівлю та людський капітал. Обґрунтовано, що кожну детермінанту потрібно сприймати як вихідну позицію для трансформації безпекової діяльності підприємства з метою підтримання актуальності параметрів у відповідності до тенденцій у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах.

4. Уточнення характеру практичних дій щодо оцифрування, цифровізації та цифрової трансформації торговельних підприємств як вимушений крок реагування на збільшення частки цифрової економіки дало змогу класифікувати передумови розвитку електронної торгівлі за групами: технологічні зміни, економічні зміни та зміни споживацьких інтересів. Порівняння основних параметрів торговельно-технологічного функціонування підприємств традиційної та електронної торгівлі поглибили розуміння нових реалій здійснення безпекової діяльності. Факт здійснення українськими підприємствами оцифрування, цифровізації та цифрової трансформації з різною інтенсивністю спричиняє індивідуальність у поєднанні традиційної й

електронної торгівлі, що вимагає максимально гнучкого провадження безпекової діяльності із спроможністю швидкої адаптації й здійснення кроків на випередження.

5. Виокремлено та критично охарактеризовано основні переваги та недоліки електронної торгівлі для українських підприємств із врахуванням таких домінуючих факторів як COVID-19 та військові дії, що стало підставою для побудови моделі часової трансформації умов функціонування та засад здійснення безпекової діяльності. Посилаючись на те, що в Україні обмежена кількість підприємств, які дотримуються базових параметрів традиційної або електронної торгівлі, то така модель є основою для планування й здійснення безпекових заходів у відповідності до фактичних тенденцій та прогнозів поширення цифрової економіки.

6. На підставі врахування засад провадження безпекової діяльності та сучасного розуміння поняття «система управління» обґрунтовано авторську позицію щодо СУБДТП, якою можна вважати організаційний комплекс, який утворює необхідний та постійно оновлюваний, враховуючи зміну у внутрішньому середовищі та зовнішню безпекову ситуацію, базис здійснення керуючого впливу, завдяки координації із зовнішніми суб’єктами безпеки стосовно об’єктів безпеки й суб’єктів зовнішнього середовища, задля виконання поставлених завдань у межах безпекової діяльності. Здійснено позиціювання СУБДТП, де традиційне виділення базових елементів поєднується із відмінностями авторського бачення зв’язків із складовими зовнішнього середовища, що провокує потребу перегляду засад здійснення керуючого впливу, в межах якого йдеться про синхронізацію дій із зовнішніми суб’єктами безпеки та врахування коливань в активності суб’єктів зовнішнього середовища, зокрема і в частині розширення меж цифрової економіки, для адекватного здійснення впливу з метою виявлення й використання нових можливостей для розвитку торговельного підприємства.

7. Розроблено методологічні засади формування та розвитку СУБДТП, які спираються на відмінну структуру такої системи, складовими якої визначено:

мету, принципи, функції, методи, технології, механізм управління та складові забезпечення (кадрове, інформаційно-аналітичне, структурно-функціональне й технічне). Визначено етапи побудови такої системи, змістове наповнення кожної складової з відповідним групуванням й класифікацією придатних видів й типів в умовах торговельних підприємств та обумовлено кроки щодо розвитку, виходячи із фактичної ситуації в національній економіці та світових тенденціях у поширенні цифрової економіки.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [218; 220; 227; 228; 231; 234].

РОЗДІЛ 3
АНАЛІТИКО-ДІАГНОСТИЧНІ ОСНОВИ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Тенденційний аналіз діяльності торговельних підприємств як інформаційна основа безпекової діяльності в їх умовах

Серед представників українського бізнесу поступово утвердилося розуміння пріоритетності забезпечення безпеки задля підтримання життєздатності й створення умов для розвитку кожного підприємства. Додаткові аргументи виникли в період COVID-19 і в поточних умовах ведення воєнних дій, коли пришвидшене протікання змін у середовищі функціонування вимагає радикальних кроків із врахуванням усіх можливих ризиків та розуміння суттєвості впливу кожної загрози. Ці ж обставини виявили деякі прогалини в теоретичному базисі й практичному провадженні безпекової діяльності в умовах підприємства. У позиціях, які були успадковані з практики забезпечення безпеки на мікрорівні в часи планової економіки, безпекова діяльність передбачає активність суб'єктів безпеки, обмежену умовним фізичним периметром території підприємства. Питання середовища функціонування проявляється лише у визначенні ключових загроз та спроб кількісно охарактеризувати ступінь їх впливу на поточну діяльність підприємства. В сьогоднішніх реаліях зазначене є явно недостатнім, оскільки дає змогу лише опосередковано реагувати на процес реалізації певної загрози через здійснення ліквідаційних та відновлювальних заходів. Суб'єкти безпеки для провадження результативної безпекової діяльності потребують максимально широкого за спектром інформаційного підґрунтя, в основі якого повинні лежати відомості про усі зміни за видом економічної діяльності та з врахуванням загальних тенденцій в національній економіці. Таке підґрунтя для безпекової діяльності необхідне не лише для середніх і великих підприємств, але й малих, оскільки питання їх існування значною мірою визначається здатністю суб'єктів безпеки своєчасно реагувати й підтримувати стабільність

функціонування. Відтак актуальним стає удосконалення інформаційно-аналітичної системи, починаючи із вибудовування зовнішнього інформаційного поля. Встановлені обставини дозволили визначити завдання стосовно цього підрозділу дослідження, яке полягає в окресленні інформаційних точок, спостереження за якими є обов'язковим в умовах провадження безпекової діяльності торговельних підприємств.

Потрібно визнати, що менеджмент торговельного підприємства традиційно визначає параметри стратегії економічного розвитку, дотримуючись галузевих тенденцій, що встановлюються як результат розрахунку ряду типових показників, до яких належать: кількість суб'єктів торгівлі, сукупний товарообіг, розмір торговельних площ, ефективність у розрахунку на одного працівника, одного метра квадратного площі тощо. Такий перелік формує загальне уявлення про конкурентне середовище, але не може повністю задовольнити потреби суб'єктів безпеки, оскільки для останніх важливі не самі зміни в діяльності торговельних підприємств регіону чи країни загалом, а розуміння ймовірних наслідків стосовно можливого виникнення в майбутньому нової загрози чи посилення негативного впливу уже відомої, або появи можливостей, щодо яких важливо сформувати безпечну основу для використання задля посилення конкурентних позицій. Отож, нами, на основі даних Державної служби статистики України та узагальнень представників наукових кіл, буде здійснено встановлення інформаційних точок щодо зовнішнього середовища діяльності торговельного підприємства із конкретизацією моментів, що повинні першочергово відстежуватися під час безпекової діяльності.

Однією із таких інформаційних точок можна вважати дані стосовно зміни кількості торговельних підприємств, що виражається динамікою абсолютних і відносних показників. Одним із таких показників є частка, яку становлять торговельні підприємства в структурі діючих підприємств. Із офіційних статистичних даних нами були вибрані числові значення щодо діючих підприємств, зокрема тих, що входять до групи «G», тобто за КВЕД 45, 46 та 47

із подальшим визначенням частки, яку вони становлять. Проведені розрахунки вказують, що в межах 2010–2022 рр. максимальне значення розрахованого показника фіксувалося у 2011 р. на рівні 29,72% із подальшим поступовим зниженням до 18,62% у 2022-му. Ключовими обставинами, що визначають цю негативну тенденцію, можна вважати як початок військової агресії Російської Федерації у 2014 рр. (27,56%), так і COVID-19 (2019 р. – 26,65%, 2020 р. – 26,31%, 2021 р. – 26,17%) із наступним широкомасштабним вторгненням армії країни-агресора у 2022-му (18,62%). Воєнні дії спричинили втрату частини торговельних підприємств і порушення логістичних каналів постачання товарів, а пандемія спровокувала банкрутство тих суб'єктів, що не змогли адаптуватися, зокрема через перехід в онлайн-формат функціонування, через тимчасову заборону торговельної діяльності усіма товарами, які не належали до першочергових у задоволенні потреб громадян. Загалом зниження частки торговельних підприємств вказує на погіршення безпекової ситуації в сфері торгівлі, а життєздатність кожного суб'єкта визначається результативністю дій суб'єктів безпеки, які повинні працювати на випередження стосовно можливого й реального впливу усіх факторів.

Визначені тенденції простежуються і в динаміці абсолютних показників, зокрема кількості діючих торговельних підприємства за основними видами економічної діяльності (рис. 3.1).

У підрозділі 2.1 уже було обумовлено те, що в Україні у структурі суб'єктів господарювання, які здійснюють торговельну діяльність, домінує частка фізичних осіб-підприємців. Для прикладу, у 2022 р. при загальній кількості суб'єктів господарювання за групою «G» у 661158 одиниць підприємств було лише 67395, тобто 10,2%. Отже, й зміну кількості діючих підприємств доцільно сприймати через урахування додаткових факторів, що стосуються діяльності не лише юридичних осіб. Так, у 2016-2017 рр. відбулися зміни в податковому законодавстві, зокрема щодо збільшення розміру мінімальної заробітної плати та порядку сплати ЄСВ, що стало причиною ліквідації більше 71 тис. фізичних осіб-підприємців, частина з яких

трансформувалися у юридичні особи, а інші припинили свою легальну діяльність із продовженням уже в секторі «тіньової» економіки. В публікації Н. Слобадянюк зроблене припущення, що вказані зміни спровокували «…по юридичним особам у сфері роздрібної торгівлі невелике, але зростання, що склало 5%» [247, с. 129].

Рис. 3.1. Динаміка кількості діючих торговельних підприємств, *сформовано на основі* [252]

У 2010–2023 рр. спостерігаються кілька хвиль у зміні кількості торговельних підприємств. Можна виокремити першу хвилю у період 2010–2016 рр., коли тривало скорочення кількості підприємств за КВЕД 46 із 80218 до 61317 одиниць, тобто на 23,56% та, відповідно, стосовно КВЕД 47 із 22237 до 14077 одиниць (36,7%). Друга хвиля охарактеризувалася поступовим зростанням учасників ринку за зазначеними видами економічної діяльності, відповідно за КВЕД 46 до 78003 та КВЕД 47 до 15188 одиниць, хоча рівень 2010 р. не був досягнутий. Позитивна динаміка була припинена COVID-19 та

розгортанням воєнних дій на всій території країни в межах зазначених видів економічної діяльності з відповідним зменшенням у 2022 р. на 34,25% та 34,61%. Скорочення кількості підприємств за першої хвилі пояснюється впливом широкого переліку факторів. Заслуговує на увагу позиція Г. Кошельок, згідно з якою «…характерною тенденцією розвитку оптової торгівлі останніх років в Україні є поступове скорочення кількості оптових підприємств за рахунок укрупнення, злиття, об'єднання малих і середніх оптових структур, розвиток оптово-роздрібної мережі» [127, с. 82]. Вважаємо, що упродовж 2019–2022 рр., тобто другої низхідної хвилі, ці ж процеси були посилені впливом COVID-19 та високою активністю воєнних дій. Фактичні процеси щодо укрупнення підприємств оптової торгівлі дають змогу на більш вигідних умовах конкурувати із іноземними мережами, які активно заходять на внутрішній ринок нашої країни, але характер сукупного впливу усіх факторів більше вказує на погіршення безпекової ситуації, із негативним впливом на функціонування підприємств роздрібної торгівлі через зменшення альтернативності каналів надходження товарів. В. Апопій із колегами, відзначаючи тенденції щодо скорочення кількості підприємств роздрібної торгівлі в період 2005–2015 рр. удвічі, додатково звертає увагу на дві обставини, тобто паралельне збільшення торговельних площ на 25%, а також посилення спеціалізації. Науковці доводять, що «…концентрація і спеціалізація є не лише взаємопов'язаними, але й взаємозалежними процесами…за ступенем посилення концентрації прискорюються процеси спеціалізації в роздрібній торгівлі, причому випереджаючими темпами» [7, с. 19]. Відтак динаміку кількості підприємств роздрібної торгівлі потрібно розглядати і в ракурсі зміни їх асортиментної політики, яка через укрупнення передбачає посилення спеціалізації, але із відмінними тенденціями стосовно продовольчих та непродовольчих товарів. Потрібно також зважити на те, що за першої низхідної хвилі більш високими темпами скорочувалася кількість продовольчих магазинів, зокрема у 2017 р. їх частка в загальній сукупності скоротилася до 41,5%, якщо у 2010-му втримувалася на рівні 50,4%. В публікації В. Апопія

також сформовані погляди щодо характеру поглиблення спеціалізації, яка має двоякий вплив на діяльність підприємства, тобто «…позитивний через поглиблення асортименту, його постійне оновлення, підвищення продуктивності праці, вдосконалення методів конкурентної боротьби, прогресивних методів і форм обслуговування» [7, с. 19]. Негативний вплив безпосередньо пов’язаний із сферою безпекової діяльності, адже супроводжується збільшенням ризиків із високою ймовірністю виникнення загрози через зростання логістичних і витрат на складське зберігання великої кількості дрібних партій товарів та необхідністю формування відповідної більш ємної пропозиції потенційним споживачам. Загалом охарактеризована динаміка із доповненням даними щодо характеру трансформації підприємств оптової й роздрібної торгівлі вказує як на багатоаспектність змін, так і визначає необхідність поглибленого розгляду поступу в розвитку галузі задля розпізнавання факторів, що безпосередньо впливають на безпеку кожного суб’єкта господарювання.

Зроблені узагальнення створюють необхідну основу для розгляду структури торговельних підприємств за масштабами діяльності (рис. 3.2–3.3). Попередньо необхідно зазначити, що загалом для національної економіки типовою є структура, в якій домінуюча позиція, тобто більше 95%, належить малим підприємствам, коли частка середніх коливається в межах 3-5%, а великих є критичною малою і не перевищує 1%. Така ситуація є незмінною в межах досліджуваного періоду, тобто 2010–2023 рр. Н. Бшарат доводить, що така структура сформувалася через «…бажання власників і менеджерів підприємств оптимізувати рівень податкового навантаження підприємств, підвищити рівень потенціалу їх конкурентоспроможності» [20, с. 67]. Безперечно, ці аргументи не можна відкидати, оскільки вони реально визначають характер дій власників та менеджменту. Попри те, потрібно пам’ятати й про характер складних приватизаційних процесів, де стосовно підприємств торгівлі застосовувалася практика пріоритетного надання прав власності членам трудового колективу, що й спровокувало подрібнення колись

єдиної мережі торгових підприємств. Розглянуті вище процеси щодо укрупнення підприємств оптової й роздрібної торгівлі суттєво не вплинули на структуру за масштабами діяльності.

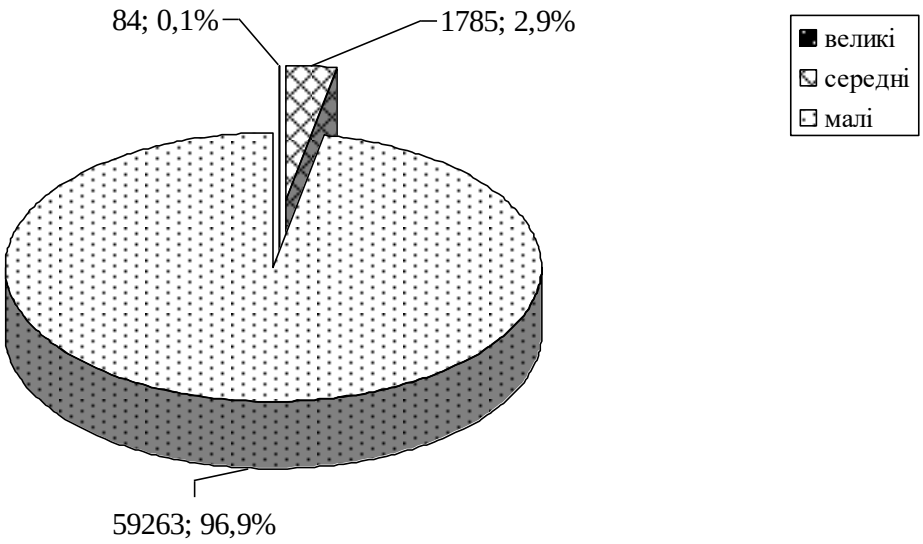

Рис. 3.2. Структура підприємств оптової торгівлі (КВЕД 46) за масштабами діяльності у 2023 р., *сформовано автором на основі* [252]

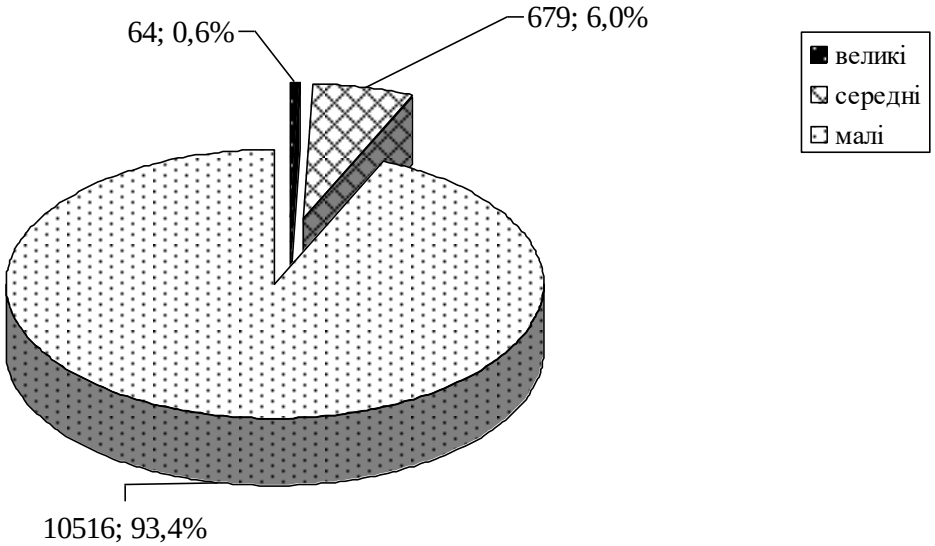

Рис. 3.3. Структура підприємств роздрібної торгівлі (КВЕД 47) за масштабами діяльності у 2023 р., *сформовано автором на основі* [252]

Упродовж 2010–2021 рр. частка великих підприємств оптової торгівлі була незмінною у розмірі 0,1% і лише у 2022-му збільшилася до 0,2% за рахунок структурних зрушень стосовно інших груп, зокрема скорочення малих підприємств на 0,6 пункти через зменшення кількості підприємств в абсолютному виразі із 71456 у 2021-му до 49448 у 2022-му.

Структура підприємств роздрібної торгівлі мінімально відрізняється лише відносно більшою часткою великих (у 2023 р. – 0,6%) та середніх (відповідно, 6,0%) підприємств. Динаміка стосовно цих двох груп у 2010–2023 р. є умовно позитивною, зокрема зростання частки середніх підприємств з 5,0% до 6,0% у крайніх точках досліджуваного періоду, що було спричинено переважно змінами в кількості малих підприємств. Відтак як узагальнення можна висловити твердження, що концентрація в торгівлі відбувається надзвичайно низькими темпами, без широкого об’єднання наявних учасників ринку та переходу до наступної групи за масштабами діяльності.

Важлива характеристика діяльності торговельних підприємств формується їх структурою за розмірами торговельної площі (рис. 3.4).

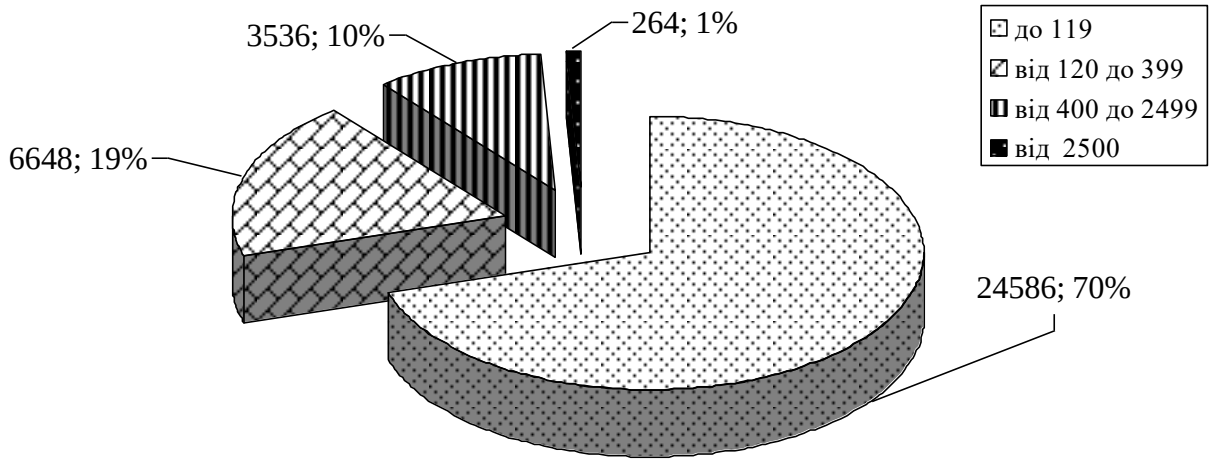

Рис. 3.4. Структура підприємств роздрібної торгівлі (КВЕД 47) за розмірами торгової площі (м^2) у 2020 р., *сформовано автором на основі* [252]

Домінування в структурі підприємств із площею до 119 м^2 опосередковано підтверджує обмежений рух до поглиблення спеціалізації в роздрібній торгівлі, оскільки наявні площі не дають змоги розмістити більш широкий асортимент товарів. Ці висновки підтверджені і в узагальненнях В. Апопія стосовно роздрібних продовольчих магазинів, згідно з якими «…за своїм розміром спеціалізовані магазини переважно дрібні (73 м^2), тоді як середній розмір магазину продтоварів перевищує 197 м^2…таким чином, рівень спеціалізації в секторі торгівлі продтоварами низький, а тенденції до його підвищення дуже повільні» [7, с. 19]. На нашу думку, встановлені факти необхідно також сприймати із урахуванням практики інших країн, зокрема тих, що випереджають Україну за рівнем економічного розвитку. Так, у США з 2018 р. явними є тенденції до зміни інфраструктури в роздрібній торгівлі під тиском цифрових технологій, коли «…вже недостатньо продавати тільки продукт і ціну… важливо в комбінації надавати на більш якісному рівні, порівняно з конкурентом, послуги» [366]. Тобто йдеться про розвиток електронної торгівлі із наданням споживачеві максимального пакету послуг від ознайомлення із новинками асортиментного ряду до доставки й сервісу після придбання. В таких умовах можливе поглиблення спеціалізації більш високими темпами на основі активності у використанні цифрових технологій для повного або часткового переходу до функціонування у віртуальне середовище. Розширення асортименту можливе не за рахунок його фізичного розміщення в торговельному залі й додаткових складських площ, а унаслідок створення відповідного контенту для веб-сайту та поширюючи інформацію через соціальні мережі. Зазначене є важливою інформаційною точкою, стеження за якою повинно дозволити суб’єктам безпеки відстежувати актуальні зміни в діяльності не лише безпосередніх конкурентів, але й тенденції у більш широкому вимірі для формування нових конкурентних переваг у майбутньому.

Через зростання активності у застосуванні цифрових технологій відбувається трансформація діяльності торговельних підприємств, але результативність і надалі значною мірою залежить від наявності та якості

трудових ресурсів через необхідність контакту із споживачем в онлайн чи офлайн-форматі, а також для активнішого створення контенту, який за змістом має підштовхувати до результативної дії, тобто покупки (рис. 3.5).

Рис. 3.5. Динаміка кількості зайнятих працівників на торговельних підприємствах, *сформовано на основі* [252]

У динаміці чисельності зайнятих працівників простежується схожість змін із кількістю торговельних підприємств за основними видами економічної діяльності. Низхідна хвиля 2010–2015 рр. змінюється висхідною в період 2016–2019 рр., подальшою різноспрямованою динамікою у 2020–2021 рр. і різким скороченням у 2022-му. В межах видів економічної діяльності наявні певні структурні зрушення у кількості зайнятих працівників, які простежуються у крайніх часових точках, зокрема частка за КВЕД 45 зменшилася із 6,72% у 2010 р. до 6,26% у 2023-му, за КВЕД 46 – скоротилася, відповідно, із 52,28% до 47,07% та за КВЕД 47 – зросла з 41,0% до 46,67%. Загалом такі зрушення вказують на оптимізацію кадрового складу в оптовій торгівлі та його збільшення стосовно підприємств роздрібної торгівлі для більш якісного обслуговування споживачів. Зроблені узагальнення стали підставою для

деталізації змін стосовно КВЕД 46 та 47 за масштабами діяльності підприємств (рис. 3.6–3.7).

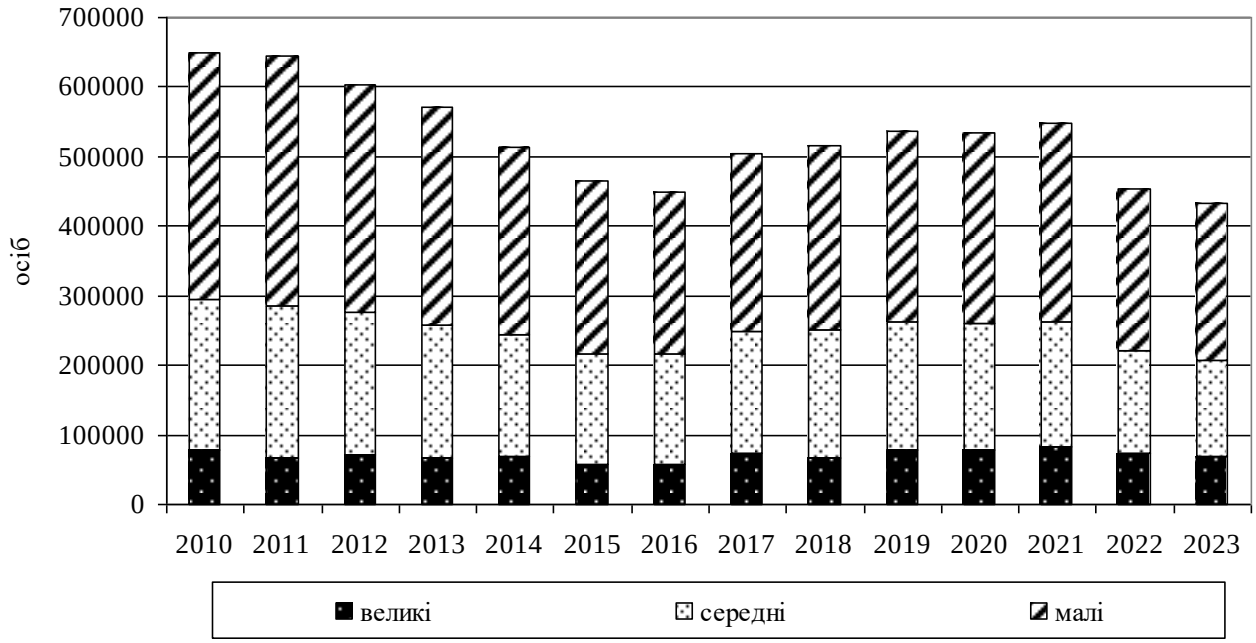

Рис. 3.6. Динаміка кількості зайнятих працівників на торговельних підприємствах (КВЕД 46) за масштабами їх діяльності, *сформовано на основі* [252]

Попри те, що в структурі за масштабами діяльності малі підприємства займають домінуючу частку, для прикладу, у 2022 р. – 96,4%, але стосовно зайнятих працівників такий показник становить лише 51,4%. В умовах 82 великих підприємств у цьому ж році були зайняті 72605 осіб, що в структурі становило 16,0%. Додатково необхідно зважити на те, що скорочення кількості зайнятих працівників відбувалося переважно не за рахунок великих (2010 р. – 77750 та 2022 р. – 72605 осіб), а малих (відповідно 353669 та 233484 осіб) та середніх (217401 та 148033 осіб) підприємств. Ці аналітичні дані дають змогу визначити факт збереження кадрового потенціалу великими підприємствами як основи посилення їх конкурентних позицій і намагання малого бізнесу оптимізувати свої витрати за рахунок зменшення кількості працівників.

Схожість у динаміці кількості зайнятих працівників підприємств за КВЕД 47 поєднується із відмінностями в розподілі за масштабами діяльності (рис. 3.7).

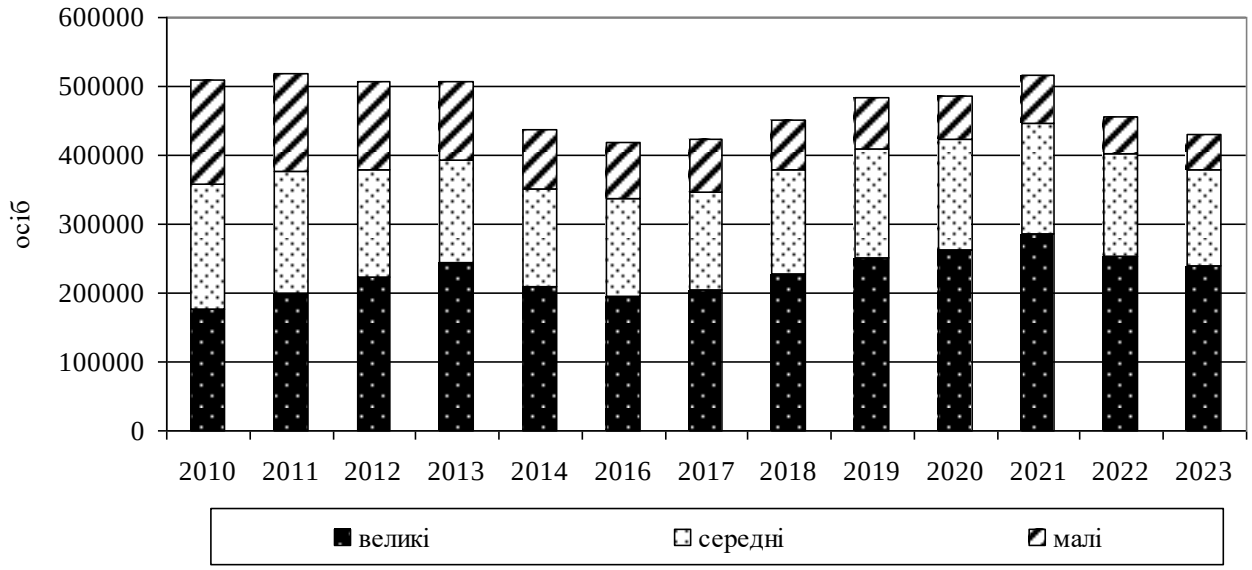

Рис. 3.7. Динаміка кількості зайнятих працівників на торговельних підприємствах (КВЕД 47) за масштабами їх діяльності, *сформовано на основі* [252]

Попри наявність хвиль у межах досліджуваного періоду, крайні точки вказують на тенденції до зростання кількості зайнятих працівників на великих підприємствах (приміром, 2010 р. – 177573 та у 2023 р. – 240640 осіб) із збільшенням їх частки в структурі за масштабами діяльності (відповідно, 34,9% та 56,0%). Протилежна ситуація із малими підприємствами, тобто йдеться про скорочення із 151030 у 2010-му до 50084 осіб у 2023-му із втратою у структурі 18,0 пунктів. Отже, можна стверджувати про активність великих підприємств стосовно збереження й покращення якості кадрового складу, коли на малих застосовується політика оптимізації й економії витрат на заробітній платі, що провокує високу плинність кадрів. Ці висновки отримують підтвердження і у величині й динаміці такого показника, як середня кількість працівників на одному підприємстві, що було розраховано за КВЕД 46 і 47 (рис. 3.8).

Спостерігається незначне коливання середньої кількості зайнятих працівників на підприємствах оптової торгівлі (КВЕД 46) із позитивним

зростання у 2022 р. до 8,85 осіб, але подальшим скороченням у 2023-му до 7,09. Стосовно ж підприємств роздрібної торгівлі (КВЕД 47) наявне, хоч із мінімальним відхиленням, різке зростання розрахованого показника, зокрема стосовно крайніх точок, тобто із 22,88 у 2010 р. до 45,85 осіб у 2022-му та зниження до 38,15 у 2023-му.

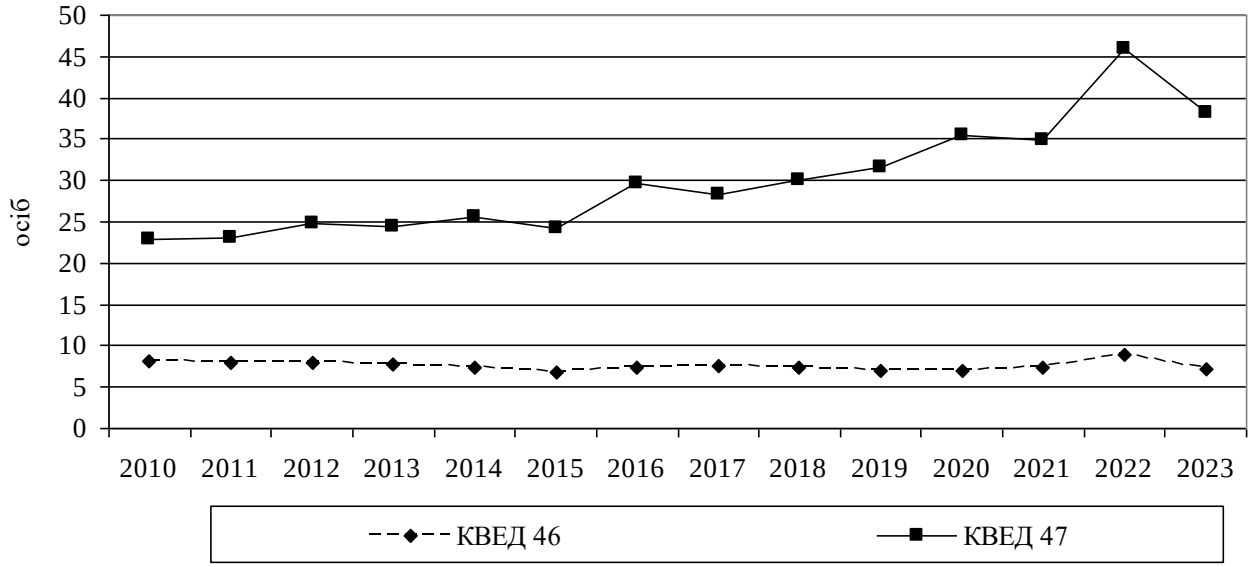

Рис. 3.8. Динаміка середньої кількості зайнятих працівників на торговельних підприємствах, сформовано на основі [252]

Здійснена деталізація показника середньої кількості зайнятих працівників у розрізі масштабів діяльності підприємств дала змогу виявити такі факти (осіб): за КВЕД 46 у 2010 р. великі – 863,89, середні – 81,48 та малі – 4,57, коли у 2022-му, відповідно, 885,4, 84,16 та 4,72; стосовно КВЕД 47 у 2010 р. великі – 3061,6, середні – 161,3 та малі – 7,17, а у 2022-му, відповідно, 4309, 206,07 та 5,72. В цілому такі результати повністю підтверджують раніше висловлені припущення стосовно кадрової політики різних за типами підприємств через відмінні конкурентні позиції та здатність використовувати кадровий потенціал для більш повної реалізації ринкових можливостей або лише з метою врівноваження доходів і витрат.

Додатково нами було визначено рівень і проведено порівняння такого показника, як середньомісячна заробітна плата (рис. 3.9), з метою виявлення факторів, що впливають на роботу персоналу.

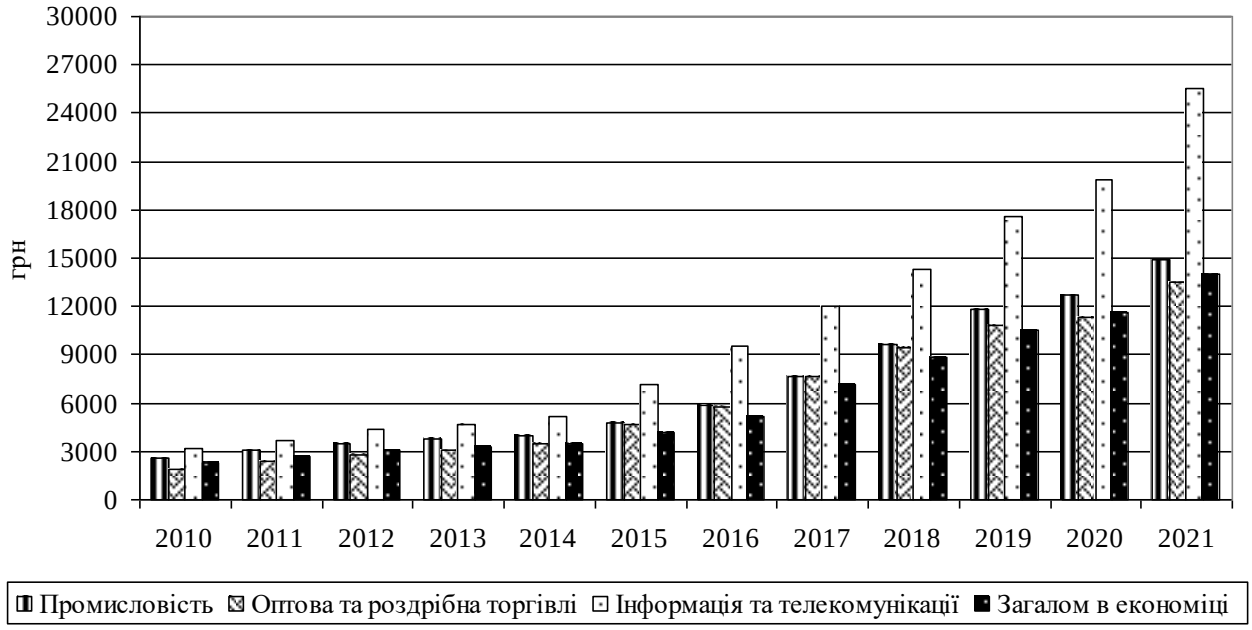

Рис. 3.9. Динаміка середньомісячної заробітної плати, *сформовано на основі* [252]

На нашу думку, визначальною є не лише динаміка оплати праці за певним видом економічної діяльності, а порівняння із ситуацією загалом у національній економіці і стосовно її окремих секторів. Ключовим є те, що середня заробітна плата в торгівлі у 2021 р. становила 13488 грн, коли в промисловості – 14902 грн і в сфері інформації та телекомунікацій – 25530 грн, але це було нижче середнього рівня в економіці. Ці дані фактично пояснюють високу плинність кадрів у торгівлі, що безпосередньо негативно впливає на рівень кадрової безпеки та ЕБ загалом відповідних підприємств.

Загалом стосовно другої інформаційної точки в 2010–2022 рр. фіксуються тенденції щодо чисельності зайнятих працівників, що відповідають характеру зміни кількості підприємств, але у розрізі типів за масштабами діяльності наявні відмінності, які полягають у посиленні кадрового потенціалу великих та оптимізації кадрового складу малих підприємств. Установлені зміни повинні

систематично відстежуватися суб'єктами безпеки для коригування кадрової політики певного підприємства.

Зміст третьої інформаційної точки нами пов'язується з відстеженням величини та динаміки товарообороту в межах тривалого періоду із порівнянням та визначенням відповідності загальним тенденціям, врахуванням суттєвості впливу основних факторів та побудовою прогнозів. Початковим моментом можна вважати розгляд динаміки товарообороту підприємств оптової та роздрібної торгівлі (рис. 3.10).

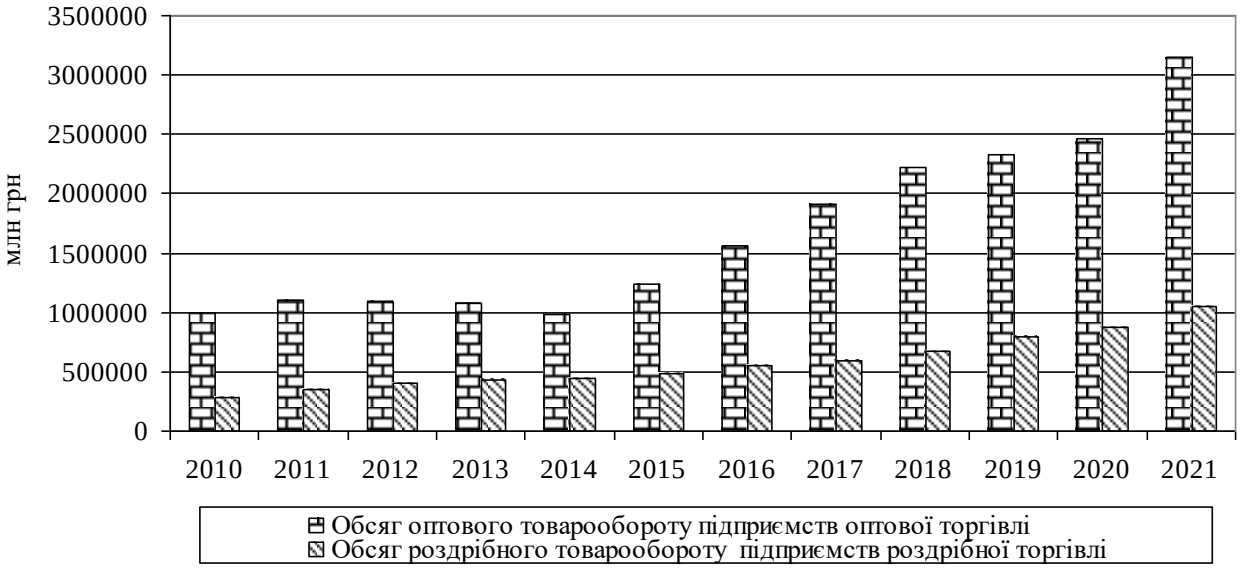

Рис. 3.10. Динаміка товарообороту торговельних підприємств, *сформовано на основі* [252]

Товарооборот підприємств оптової торгівлі в 2010–2021 рр. демонструє чітку тенденцію до зростання, за винятком 2014 р., коли відбулося зниження на 8,08% порівняно з 2013-им. Загалом стосовно крайніх точок фіксується зростання на 217,86%. Динаміка цього ж показника у підприємств роздрібної торгівлі у відносному вираженні є більш високою, оскільки приріст в тих же точках становив 271,86%. Безперечно, об'єктивна характеристика повинна передбачати врахування зміни цін, що в подальшому буде здійснено на прикладі роздрібної торгівлі.

Окрім загальної динаміки, уваги потребують і зміни за основними видами товарів, чому повинні сприяти дані у розрізі продовольчих і непродовольчих товарів (рис. 3.11).

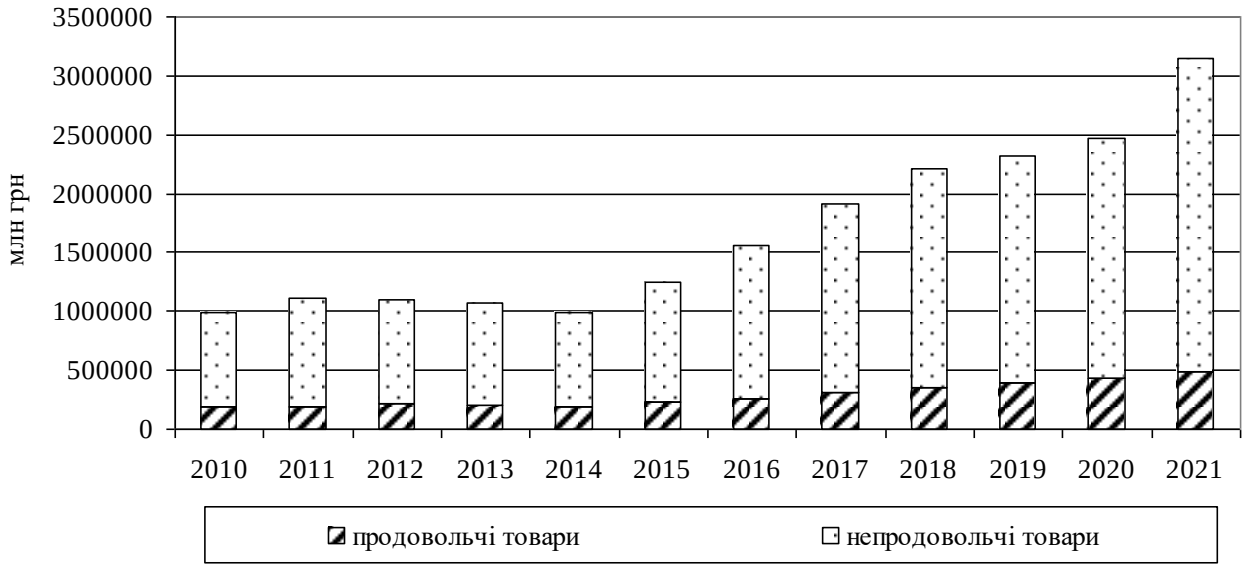

Рис. 3.11. Динаміка оптового товарообороту, *сформовано на основі* [252]

Попри позитивну динаміку оптового товарообороту, за винятком згаданого вище 2014 р., що пов’язано із початком військової агресії Російської Федерації, цікавою є структура, де основну частку охоплюють непродовольчі товари, зокрема у 2021 р. – 84,4%. Зазначене обумовлено реалізацією в значних обсягах таких товарів, як зернові (7% у структурі оптового товарообороту), фармацевтичні товари (6,7%), паливо моторне (12,4%), металі основні (4,7%), добрива і агрохімічна продукція (7,0%). О. Круглова підкреслює факт «…структурних зрушень у складі товарообороту, а саме зменшення оптових продажів вугілля кам’яного, чорних металів, автотранспортних засобів на користь збільшення оптового продажу таких товарів як ячмінь, пшениця» [128, с. 78], що обумовлено покращенням позицій нашої країни на зовнішніх ринках продовольства, а відтак активізацією торговельної діяльності у взаємодії із виробниками сільськогосподарської продукції. Серед продовольчих товарів

вагоме місце посідають вироби тютюнові (4,3%), м’ясо і м’ясні продукти (1,6%) та напої алкогольні (1,5%).

у структурі товарообороту підприємств роздрібної торгівлі вага продовольчих товарів є суттєво вищою, зокрема у 2021 р. вона становила 43,1%. В межах цієї групи найбільшою часткою характеризувалися молочні продукти (4,7%), хлібобулочні та кондитерські вироби (3,6%) та напої алкогольні (6,6%). Серед непродовольчих товарів (загальна частка у 2021 р. – 59,9%) домінували такі товари, як одяг (3,1%), автомобілі (6,7%), бензин моторний (4,7) та паливо дизельне (3,8%). Структурні зрушення в межах 2010–2022 рр. наявні, але вони мають більше хаотичний характер, що визначається змінами в купівельній спроможності населення із пріоритетним задоволенням першочергових потреб в їжі, одязі, лікарських засобах тощо.

У підрозділі 2.1 нами частково актуалізувалося питання негативної тенденції до зниження частки товарів українського виробництва, відтак така позиція також повинна враховуватися суб’єктами безпеки в контексті оцінювання тенденцій оптової й роздрібної торгівлі під тиском таких факторів, як девальвація національної валюти. Скорочення промислового виробництва створює основу для заповнення внутрішнього ринку товарами іноземного виробництва, зокрема непродовольчими (в товарообороті підприємств оптової торгівлі у 2021 р. – 61,9%). Водночас кожна наступна хвиля в зміні курсу національної валюти вносить корективи в інтенсивність споживацького інтересу, коли триває пошук дешевої альтернативи, зокрема це більшою мірою стосується продуктів харчування.

На результати діяльності торговельних підприємств суттєво впливає ланковість перепродажу товарів. У публікації О. Круглової наводяться дані, що у 2009 р. «…товар в Україні в середньому проходив 3-4 організаційні ланки, коли у 2015 р. ланковість скоротилася до 3» [128, с. 78]. Інформація за 2021 р., згідно з якою середня ланковість за усіма товарами була визначена на рівні 2,1, зокрема за продовольчими – 2,4 і непродовольчими – 2,0, дає змогу стверджувати про наявність чітких тенденцій до скорочення кількості

проміжних ланок задля зниження ризиків у взаємодії з контрагентами, пришвидшення постачання й зменшення ціни.

Раніше анонсований розгляд впливу цін нами здійснено на прикладі роздрібного товарообороту (рис. 3.12).

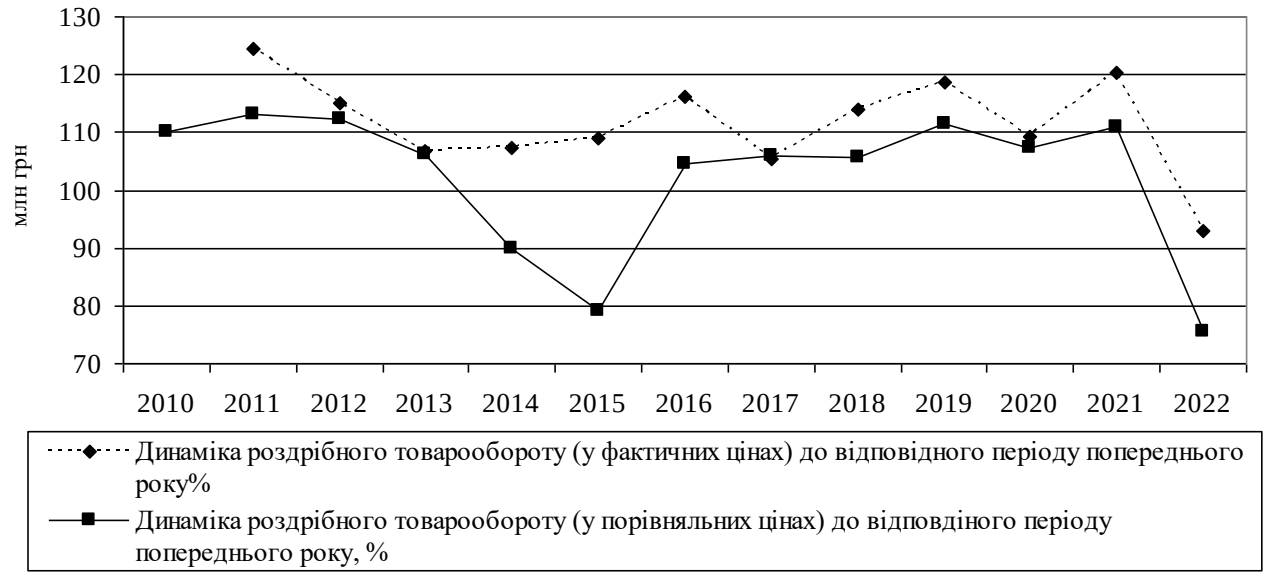

Рис. 3.12. Динаміка роздрібного товарообороту, *сформовано на основі* [252]

Суттєва відмінність за визначеними показниками спостерігається у 2014–2015 рр., що Н. Слободянюк розглядає, констатуючи такі обставини, як «…незважаючи на зростання у 14% номінального товарообігу, фізичні обсяги продажів впали на 8,9% та 20,7% відповідно, що пояснюється девальвацією національної валюти, прискоренням інфляції та зниженням купівельної спроможності населення» [247, с. 130]. В наступному 2016-му економічна ситуація покращилася, зокрема в стабілізації національної валюти, що сприяло росту роздрібного товарообороту, але рівень докризового 2014 р. так і не був досягнутий.

Наступні зміни у величині роздрібного товарообороту відбулися у 2020 р. через вплив COVID-19 та супутні події в межах «…карантинних обмежень, закриття значної кількості підприємств, зменшення доходів населення тощо» [92, с. 122]. У 2021 р. спостерігалося відновлення та повернення певної

стабільності у функціонування підприємств роздрібної торгівлі, але після 24 лютого 2022 р. виник черговий різкий спад.

У зміст інформаційної точки стосовно товарообороту торговельних підприємств повинна входити також інформація щодо його регіонального розподілу (рис. 3.13).

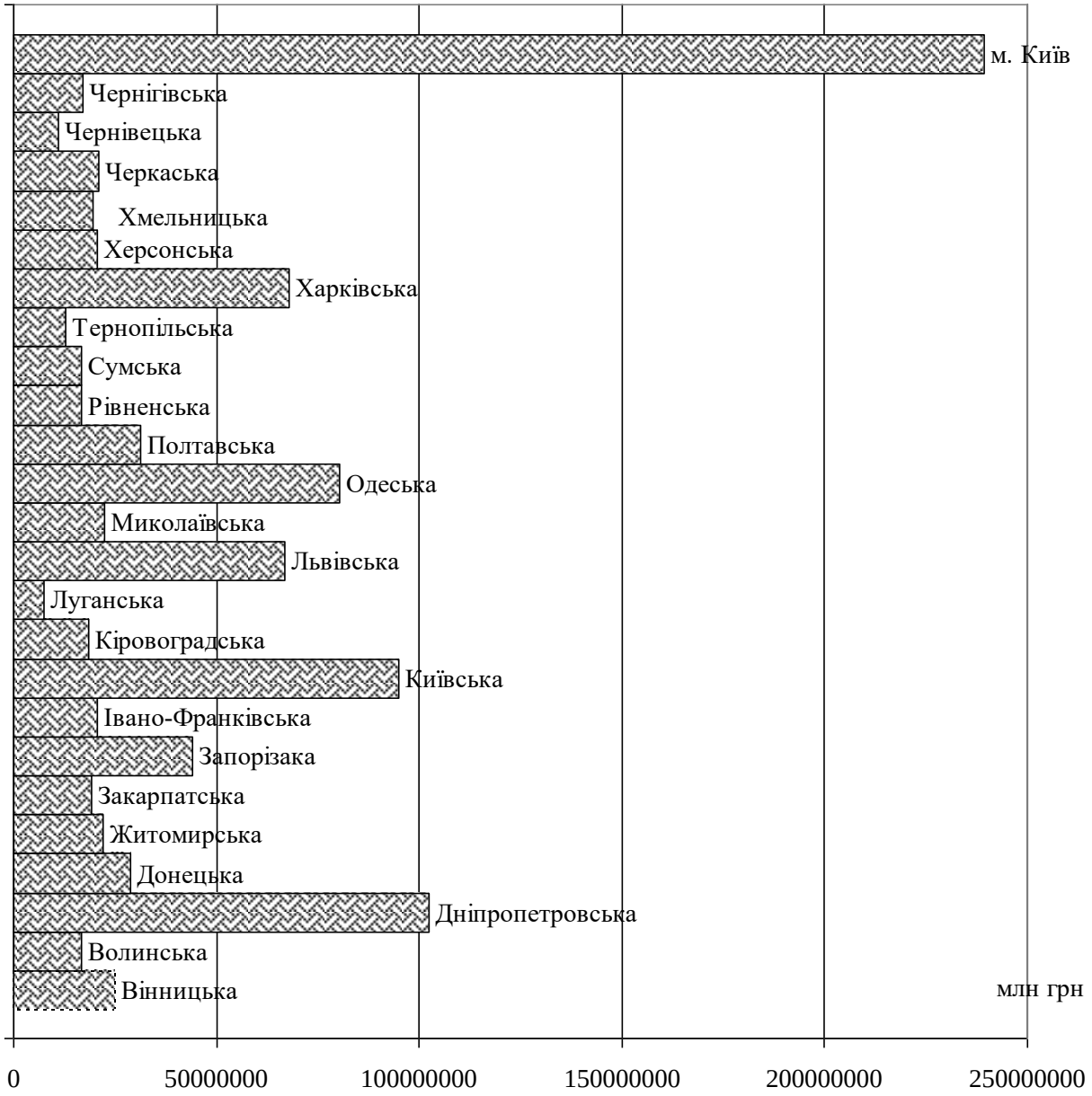

Рис. 3.13. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі у регіональному розрізі у 2021 р., *сформовано на основі* [252]

Графічно чітко простежується те, що сумарно товарооборот м. Києва та п’яти областей, тобто Дніпропетровської, Київської, Одеської, Львівської та

Харківської, становить більше 50,0% у структурі роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі. На думку І. Маркіної та В. Вороніної, «…така закономірність є природною, оскільки саме ці регіони є промисловим та економічним центром України з розвинутою інфраструктурою та високою густотою населення…там зосереджено найбільшу кількість підприємств роздрібної торгівлі та ресторанного господарства» [150, с. 28].

До 2022 р. негативні тенденції у скороченні роздрібного товарообороту спостерігалися стосовно Луганської, Донецької, Волинської, Чернівецької та Тернопільської областей. Однак воєнні дії внесли певні корективи в регіональну структуру, зокрема через значну кількість біженців до країн ЄС та внутрішньо переміщених осіб на захід України, але поступова стабілізація ситуації на звільнених від окупації територій буде передбачати повернення до попереднього стану, а відтак впливатиме на діяльність торговельних підприємств, що повинно відстежуватися суб'єктами безпеки.

Диспропорцію в розподілі товарообороту підприємств роздрібної торгівлі також необхідно розглядати у розрізі місця проживання споживачів, тобто сільській та міській місцевості. До 2014 р. темп приросту цього показника у сільській місцевості був вищим на 7,7 пункти, але надалі ситуація змінилася на користь міських поселень, що стало наслідком сумарного впливу таких факторів, як «…по-перше, значної концентрації населення; по-друге, наявності платоспроможних покупців; по-третє, тенденцією нарощування будівництва житлових будинків у містах із необхідністю створення додаткових об'єктів соціальної інфраструктури – магазинів, кіосків, ринків тощо» [150, с. 28]. Кількісний вимір охарактеризованої диспропорції дає у своїй публікації З. Добуш, вказуючи, що «…різниця в обсягах роздрібного товарообороту на одну особу наявного населення майже в 5 разів (4,8 р.), забезпеченість населення об'єктами торгівлі у міських поселеннях краща на понад третину (36,4%), а торговою площею – у понад 3 рази (3,4 р.)» [53, с. 250]. Додатково необхідно врахувати, що зменшення вільного часу для жителів міських поселень актуалізувало потребу доступу до торговельної мережі, заклади якої

розташовані максимально близько від місця проживання, хоча б що стосується повсякденного набору продовольчих і непродовольчих товарів. Вплив цього чинника під час COVID-19 слугував поштовхом до розвитку електронної торгівлі. Стосовно сільської місцевості можна погодитися з думкою В. Ровенської, що «…пріоритетною локацією невеликих торгових об'єктів залишається сільська місцевість, що пояснюється низьким рівнем платоспроможного попиту, зменшенням чисельності сільського населення, відсутністю необхідності придбання певних товарів тощо» [237, с. 146]. Крім того, малі спеціалізовані невеликі торгові точки досі актуальні і для частини населення, яке мешкає далеко від супермаркетів і гіпермаркетів.

Поєднання аналітичних даних щодо регіональної структури роздрібного товарообороту із відмінностями в торговельній інфраструктурі міської й сільської місцевості дозволяє стверджувати про наявність певної сформованої закономірності, яка полягає у тому, що регіони, де домінує міське населення, характеризуються швидшими темпами розвитку торгівлі із поглибленням спеціалізації. Для суб'єктів безпеки важливо відстежувати такі моменти на предмет чіткого вибудовування конкурентних переваг стосовно специфіки торгівлі в кожному населеному пункті.

У підрозділі 2.2 нами, під час визначення параметрів трансформації торгівлі, зокрема в напрямі розвитку електронної торгівлі, надавалися оцінки окремих аналітичних агентств про частку товарів, що реалізуються через мережу Інтернет. Зважаючи на те, що серед суб'єктів господарювання в сфері торгівлі частка юридичних осіб є доволі мало, то ми зважили на офіційні дані про обсяг роздрібного товарообороту підприємств за 2021 р. для визначення частки такого, що був сформований із використанням мережі Інтернет. Отримані результати суттєво відрізняються від думок аналітиків, розглянутих вище, адже загалом по Україні такі операції в структурі становлять лише 2,7%. Додатковий розгляд у регіональному розрізі виявив, що лідером, як і за обсягом роздрібного товарообороту підприємств, залишається м. Київ – 5,0%, але чільну п'ятірку утворюють такі області: Одеська (2,9%), Чернівецька (2,4%),

Волинська (2,4%), Львівська (2,3%) та Тернопільська (2,3%). Стосовно Чернівецької, Волинської та Тернопільської областей фіксується відмінність, коли за обсягом роздрібного товарообороту підприємств вони перебувають у групі умовних «депресивних» регіонів, але стосовно реалізації товарів через Інтернет – лідери. О. Богашко робить припущення, що така відмінність може бути спричинена «…стабільним припливом нових Інтернет-користувачів, зокрема за рахунок користувачів мобільних пристроїв (смартфонів і планшетів)» [15, с. 17]. У нашому розумінні така ситуація виникла через одночасний вплив двох факторів, тобто менш розвинутої торговельної інфраструктури із одночасним розширенням можливостей платоспроможних покупців задовольняти свої потреби за рахунок здійснення онлайн-покупок. Такі обставини мають аналізуватися суб'єктами безпеки торговельних підприємств, оскільки дають змогу виявляти нові можливості для розширення діяльності.

В контексті деталізації змісту інформаційної точки, що тематично пов'язана із товарооборотом підприємств, доречно процитувати твердження Ж. Труфіної, згідно з яким «…ще однією проблемою розвитку роздрібної торгівлі є те, що статистичні дані не повною мірою відображають обсяги товарообороту у зв'язку з приховуванням (або зниженням) роздрібного товарообороту підприємствами торгівлі» [267, с. 246]. Зазначене є основою організації безпекової діяльності, використовуючи широкий перелік каналів надходження інформації, відповідно, як офіційних, так і тих, що формуються на основі аналітичних узагальнень і спостережень, тобто із урахуванням фактичної наявності доволі значної частки «тіньової» економіки.

На величину товарообороту торговельних підприємств, зокрема оптових, вагомо впливає наявність і технічний стан складських приміщень та складів-холодильників. Упродовж 2010–2022 рр. відбулися значущі зміни в зазначеному ресурсі, коли через події 2014 р. виникло скорочення складських приміщень до 5 млн. м^2, що становило лише третю частину із раніше наявних 13,7 млн м^2 у 2010 р. З 2014-го до 2019-го будівництво та введення в

експлуатацію нових активів не відбувалося. Поступове пожвавлення у 2019–2021 рр. було пригальмовано воєнними діями, коли пожежа лише у с. Стоянка на околицях Києва знищила 100 тис. м^2 складів. Через подальші ракетні атаки по усій території країни складно підрахувати реальні втрати, але явними стали процеси релокації складських приміщень на територію західних областей. Торговельні підприємства, задля зменшення ризиків втрати товарів під час складського зберігання, були змушені застосовувати тактику реалізації «з коліс», що погіршило їх асортиментний ряд та негативно вплинуло на динаміку товарообороту.

Узагальнюючи результати різноаспектного розгляду величини й динаміки товарообороту підприємств оптової й роздрібної торгівлі, доцільно підкреслити наявність ряду диспропорцій, які через COVID-19 та воєнні дії мають тенденцію до поглиблення, що повинно ретельно враховуватися суб'єктами безпеки задля уникнення втрат та більш повного використання можливостей у поточному періоді та під час післявоєнного відновлення національної економіки.

Такі узагальнення стосовно створення, наявності та експлуатації складських приміщень частково підтверджуються динамікою капітальних інвестицій (рис. 3.14), де до 2014 р. простежується пасивність із поступовою активізацією у 2016–2019 рр. та спадом у 2020-му через дію карантинних обмежень, які негативно вплинули на діяльність торговельних підприємств, зокрема тих, діяльність яких не була пов'язана із реалізацією медичних препаратів, засобів захисту та товарів першої необхідності.

Визначальними і для суб'єктів безпеки повинні бути дані щодо зміни співвідношення величини інвестицій підприємств роздрібної та оптової торгівлі, коли саме COVID-19 спровокував більш високу активність перших.

Зважаючи на те, що основним джерелом капітальних інвестицій були і є власні кошти підприємств, що безпосередньо визначається фінансовими результатами їх діяльності, то в межах четвертої інформаційної точки

необхідно відстежити зміни у величині отриманого чистого прибутку (збитку) та частки збиткових підприємств (рис. 3.15–3.16).

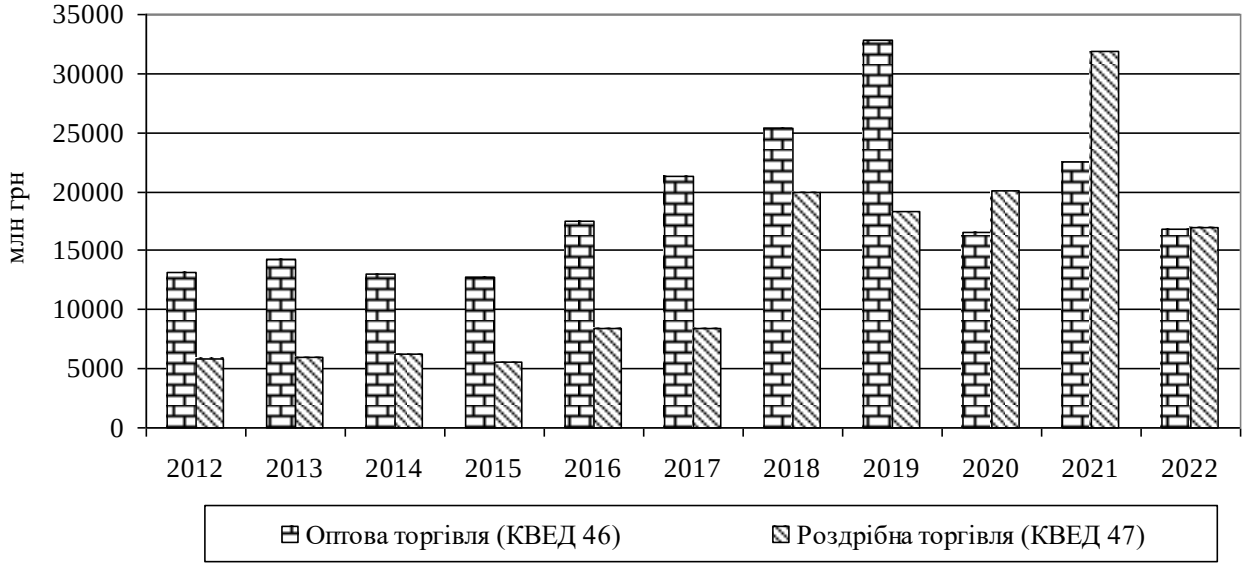

Рис. 3.14. Динаміка капітальних інвестицій торговельних підприємств, *сформовано на основі* [252]

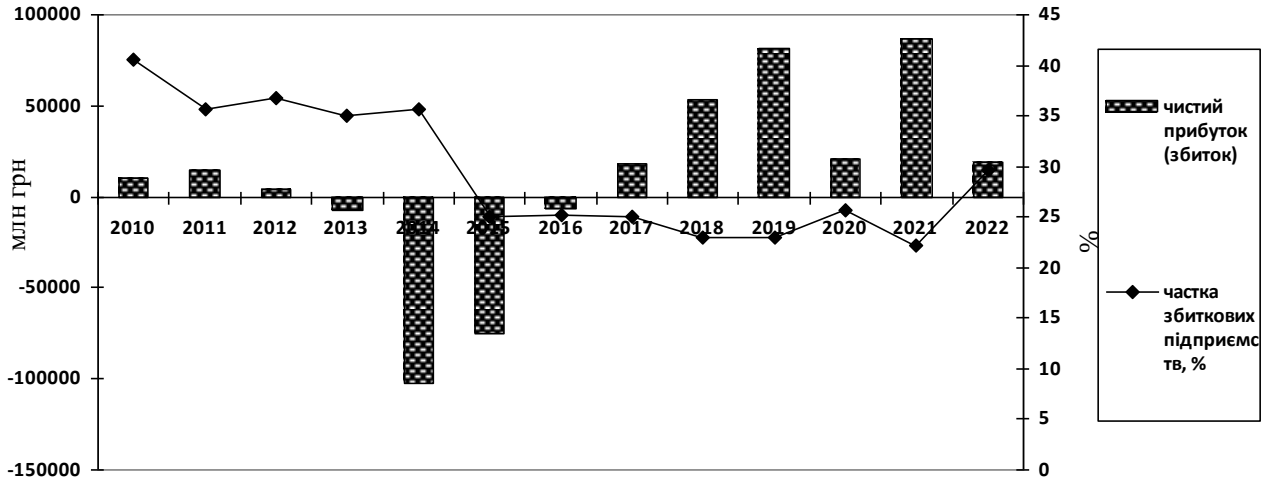

Рис. 3.15. Фінансові результати діяльності торговельних підприємств (КВЕД 46), *сформовано на основі* [252]

Кінцеві фінансові результати діяльності підприємств оптової та роздрібної торгівлі вказують не лише на суттєвість впливу таких факторів, як COVID-19 та воєнні дії, але й інших. Такий висновок формується не лише на основі

порівняння між основними визначеними показниками підприємств за КВЕД 46 та 47, але і загалом в економіці. Так, усі підприємства отримували сумарний збиток у 2013–2015 рр. та 2022-му, що пов’язується найбільшою мірою із початком військової агресії та її продовженням. Стосовно ж діяльності підприємств оптової торгівлі можна говорити про певну відповідність загальноекономічній ситуації, а також отриманням і у 2022 р. певної величини сумарного чистого прибутку.

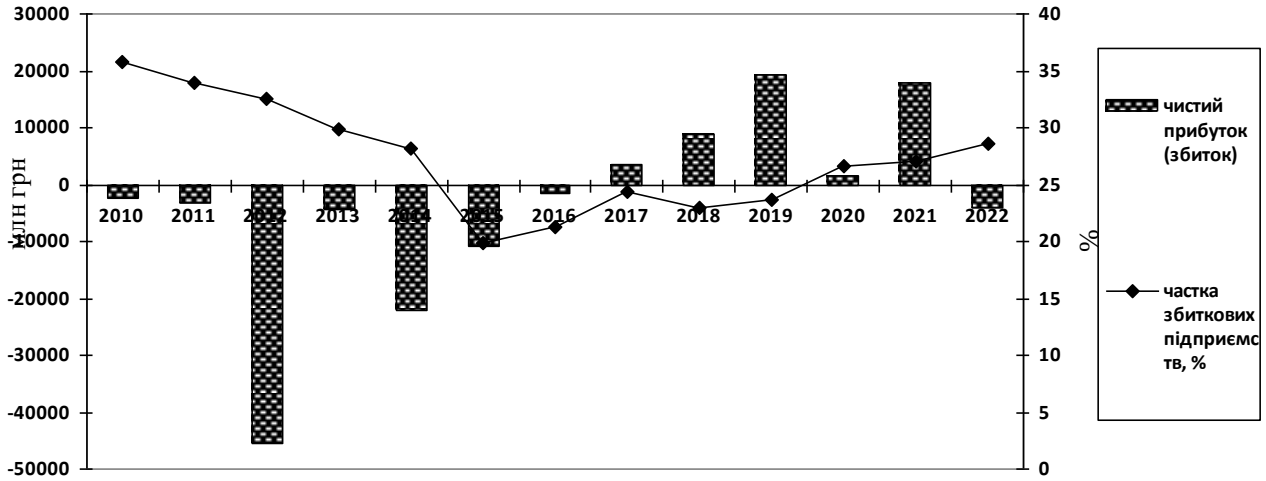

Рис. 3.16. Фінансові результати діяльності торговельних підприємств (КВЕД 47), *сформовано на основі* [252]

Радикально інша ситуація сформувалася стосовно підприємств роздрібної торгівлі, коли в 2010–2016 рр. та у 2022-му фіксуються збитки із незначним рівнем чистого прибутку у 2017–2019 рр. та 2021-му. Такі дані дають змогу стверджувати про більш високу чутливість підприємств роздрібної торгівлі до зміни загальноекономічної ситуації в країні, коли будь-які збурення в суспільстві проявляються у зміні споживацької активності, що встановлює перед суб’єктами безпеки завдання з пом’якшення впливу спадів і максимального використання підйомів у попиті.

Порівняння частки збиткових підприємств вказує на відносну відповідність значення цього показника у підприємств оптової та роздрібної

торгівлі порівняно зі станом загалом в економіці. Для прикладу, у кризовому 2014 р. таких підприємств в економіці було 34,5%, коли за КВЕД 46 – 35,6% та КВЕД 47 – 28,1%, а такі ж дані за 2022 р. були визначені, відповідно, як 34,2%, 29,7% та 28,6%, що загалом актуалізує важливість покращення безпекової діяльності, зокрема за рахунок систематичного оновлення методичного забезпечення, що відповідає фактичним умовам і специфіці ведення господарської діяльності та враховує необхідність протидіяти й новітнім загрозам і реагувати на усі виклики.

Незадовільні фінансові результати діяльності торговельних підприємств можна частково пояснити за результатами відстеження зміни величини такого показника, як рентабельність усієї діяльності (рис. 3.17).

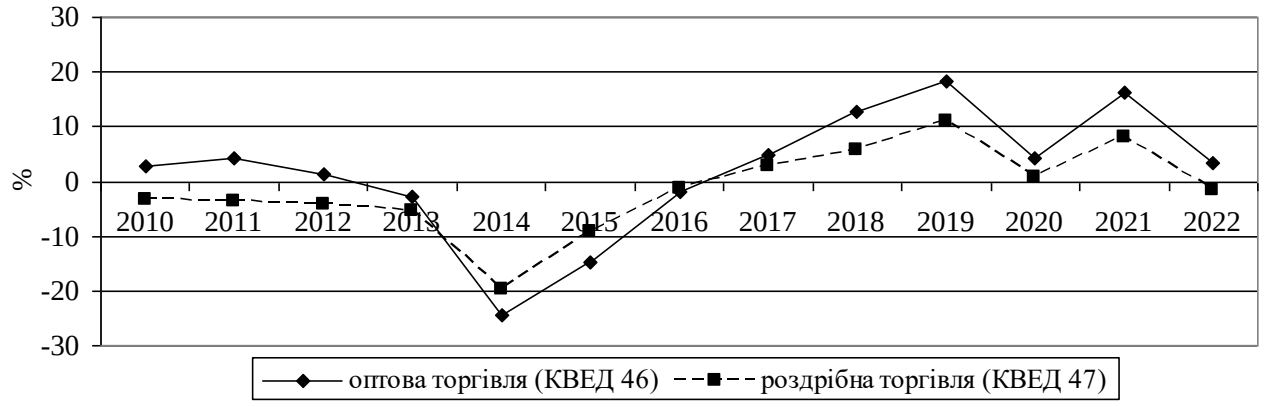

Рис. 3.17. Динаміка рентабельності усієї діяльності торговельних підприємств, *сформовано на основі* [252]

Спостерігається схожа динаміка у рівні рентабельності усієї діяльності як підприємств за досліджуваними видами діяльності, так і загалом в економіці із наявністю критичних точок у 2013–2015 рр., 2020-му та 2022-му та позитивним зростанням у 2019-му та 2021-му.

Порівняння величину цього показника дозволило виявити два моменти: по-перше, більш суттєва зміна за КВЕД 46 як у випадку висхідної, так і низхідної хвилі; по-друге, на рівень показника, порівняно з ситуацією загалом в

економіці, суттєво впливає зміна в частці продовольчої та непродовольчої продукції українського виробництва, тобто через девальвацію національної валюти та збільшення або зменшення виробництва унаслідок воєнних дій. Ці моменти доводять необхідність формування цілісного бачення про вагомість впливу як кожного окремого показника, так і сумарного ефекту, що визначає безпекову ситуацію загалом у галузі, а відтак відповідну активність суб'єктів безпеки.

В цілому фінансові результати діяльності торговельних підприємств у 2010–2022 рр. демонструють важливість не лише постійної готовності суб'єктів безпеки реагувати на швидко змінну безпекову ситуацію, а й здатність діяти на випередження за рахунок відстеження тенденцій, моделювання вагомості впливу усіх факторів і ретельно розподіляючи наявне організаційне і ресурсне забезпечення.

Зроблені узагальнення в межах лише частини точок зовнішнього інформаційного поля безпекової діяльності торговельних підприємств нами конкретизовані графічно на рис. 3.18.

Загалом результативність дій суб'єктів безпеки визначається ретельністю створення інформаційного підґрунтя для прийняття кожного управлінського рішення, що повинно здійснюватися, зважаючи на стан і зміни не лише внутрішнього середовища, а й зовнішнього, серед факторів, які мають прямий та опосередкований вплив. Цілісність бачення перебігу усіх процесів створює основу для реагування не лише на зміну рівня безпеки, а здійснення необхідної підготовки для застосування заходів на випередження стосовно загроз та швидшого використання нових можливостей. Робота із зовнішнім інформаційним полем вимагає попереднього створення відповідної інформаційно-аналітичної системи, увагу чому буде приділено у наступному підрозділі дослідження.

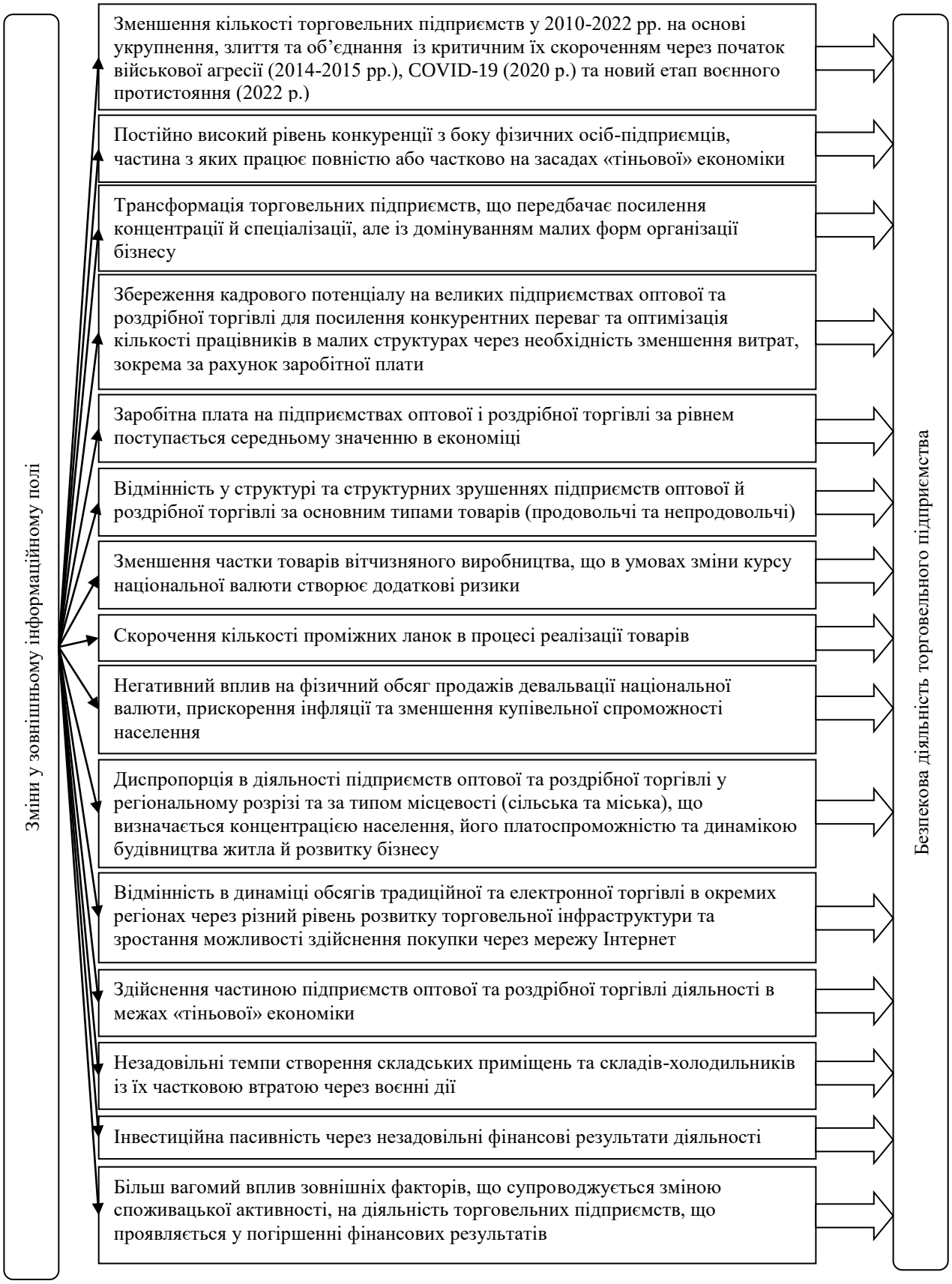

Рис. 3.18. Інформаційна основа безпекової діяльності торговельних підприємств, *сформовано автором*

3.2. Науково-практичний підхід до створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств

COVID-19 та воєнні дії стали підставою для зміни уявлень у представників бізнесу щодо інформаційної основи прийняття кожного управлінського рішення. Критично високий рівень невизначеності зі складно прогнозованим перебігом подій в тактичному вимірі спровокував посилення ризиків із подальшим виникненням загроз, реалізація яких спричинила зниження рівня безпеки із наступною ліквідацією суб'єктів господарювання в доволі значній кількості випадків. Створені раніше системи інформаційного забезпечення управління підприємством, що передбачали узагальнення даних про результати його діяльності в минулому як підставу для аналізування ходу виконання стратегічних планів і внесення коректив, виявилися недостатньо ефективними в умовах появи й суттєвого впливу нових зовнішніх факторів. Прийняття управлінських рішень, за відсутності раніше набутого досвіду, відбувалося із значним запізненням, без належного обґрунтування, бачення етапності реалізації, встановлення орієнтирів стосовно виконання та підстав щодо оцінювання результативності. Хибне домінування в інформаційному забезпеченні даних щодо внутрішнього середовища обмежило менеджмент у розумінні суті швидкого перебігу подій, а відтак позбавило можливості реагування для зменшення втрат та використання нових можливостей. Особливо складна ситуація виникла для торговельних підприємств, де активність споживачів, посередників, постачальників виробників характеризувалася різноспрямованістю. З'ясовані аспекти стали підставою для встановлення в межах цього підрозділу завдання щодо розгляду засад створення й розвитку СІАЗБД як тієї складової, що повинна компенсувати недоліки в інформаційному забезпеченні управління торговельним підприємством, тобто системи вищого порядку. Вирішення такого завдання вимагає початкового з'ясування загалом параметрів функціонування

інформаційного забезпечення через уточнення змісту понять «інформація», «інформаційне забезпечення», «система інформаційного забезпечення», «інформаційно-аналітичне забезпечення» та «обліково-аналітичне забезпечення», що загалом створить підставу для уточнення тих параметрів, які стосуються безпекової діяльності та уможливить подання теоретичних напрацювань, які актуальні та необхідні для торговельних підприємств у поточних умовах ведення бізнесу.

Попри концентрацію уваги на кореневому понятті «інформація», вважаємо за необхідне уточнити сутність іншого, але дотичного – «невизначеність». Як і стосовно багато інших понять, під час окреслення суті невизначеності економісти користуються надбанням інших науковців. Лише коротко підкреслимо, що в математиці невизначеність розглядають через біфуркацію, коли розмиваються чіткі обриси певного явища чи процесу, складно встановити можливий перебіг подій, відсутні передумови для простеження впливу ключових факторів тощо. У філософії сформувалося цілісне пізнання невизначеності і визначеності, коли останнє знаменує можливість установлення якостей певного явища. Йдеться про те, що невизначеність, завдяки подальшому перебігу подій та спрямованості зусиль на пізнання, змінюється визначеністю зі створенням стану, в межах якого є непізнані параметри, а відтак виникає чергова невизначеність. У цілому такі моменти вказують на існування невизначеності у поєднанні із визначеністю, коли абсолютного домінування однієї із двох позицій фактично не можна досягнути через постійну зміну стану певної системи та умов її існування.

В економіці відбувається часткове запозичення тих напрацювань, що сформувалися в інших сферах наукового пізнання. Відтак нами виділено кілька підходів у розумінні невизначеності, змістове наповнення яких вирізняється запозиченням початкового тлумачення. В межах першого підходу, який можна вважати найбільш поширеним серед економістів, невизначеність розглядається як критерій наявної та необхідної для прийняття управлінського рішення інформації. Зважаючи на те, що процес розроблення й прийняття рішення

займає певний час, упродовж якого змінюються значення основних параметрів, та реальною є неспроможність узагальнити вплив усіх факторів, то невизначеність наявна в активності кожного менеджера. Другий підхід визначається не рівнем задоволення потреб у необхідній інформації, а її якістю, тобто достовірністю, повнотою, своєчасністю тощо. Прихильники третього підходу вбачають невизначеність у формуванні певної кількості альтернативних варіантів розвитку подій, коли неможливо чи складно встановити критерії вибору та досягнення бажаного результату. Четвертий підхід полягає у встановленні відмінності й спорідненості між невизначеністю та ризиком, на чому нами уже наголошувалося у першому розділі дисертації. Загалом у сфері управління підприємством невизначеність є тією обставиною, що гальмує й знижує результативність прийняття управлінських рішень, але реальні кроки щодо покращення ситуації здійснюються лише в окремих випадках, адже вимагають створення та/або удосконалення відповідної системи інформаційного забезпечення. Цьому перешкоджає стереотип, що інвестиції доречні стосовно виробництва й реалізації продукції, оскільки завдяки цьому можна покращити результати діяльності підприємства, а побудова й підтримання у дієвому стані системи інформаційного забезпечення не може забезпечити прямої вигоди. Втрати через непідготовлені й низько результативні управлінські рішення пов’язують із кваліфікацією суб’єкта управління та/або впливом зовнішніх факторів. Безперечно, такі засади провадження бізнесу не забезпечують необхідний рівень конкурентоспроможності, коли іноземні конкуренти першочергово приділяють увагу інформаційному підґрунтю управлінської діяльності, зокрема через урахування безпекових аспектів за прийняття кожного управлінського рішення, чому слугує СІАЗБД.

У публікації І. Якось [318, с. 137] вивчаються різні варіанти типізації невизначеності, окремі з яких заслуговують на увагу через можливість використання під час формування теоретичних положень створення СІАЗБД. Так, науковець розглядає, відповідно до ймовірності настання подій, «повну невизначеність» (коли немає даних про поточний стан підприємства й зміни

зовнішнього середовища), «повну визначеність» (існує можливість розроблення прогнозів щодо діяльності підприємства у довгостроковій перспективі із високою ймовірність їх реалізації) та «часткова невизначеність» (наближена до реальних умов функціонування підприємства та вимагає координованої й науково організованої роботи щодо задоволення інформаційних потреб осіб, які приймають управлінські рішення). Інші варіанти класифікації нами уточнені відповідно до специфіки безпекової діяльності торговельних підприємств. Так, можна вирізнити людську невизначеність, яка пов’язана із активністю суб’єктів й об’єктів безпеки через складність передбачення реакції й спрямованість дій унаслідок індивідуальних властивостей кожної особистості. Отже, в безпековій діяльності повинні початково закладатися параметри можливих відхилень від стандартної, тобто типової, поведінки кожного із учасників взаємодії, уможливлюючи існування невизначеності на допустимому рівні. Технічна невизначеність виникає під час експлуатації засобів, зокрема тих, що дають змогу отримувати, опрацьовувати, використовувати, передавати й зберігати інформацію, через їх надійність і режим використання, а також відповідність вимогам користувачів й актуальному рівню НТП. Додатково доцільно враховувати ступінь захисту технічних пристроїв на предмет спроможності зберегти ресурси, зокрема інформаційні, через дії чи бездіяльність як працівників, так і сторонніх осіб. Соціальна невизначеність зумовлена специфікою поведінки людей, що формується в них під впливом засад сімейного виховання та перебування в межах певної громади, що має свої культурні особливості. З безпекової точки зору, соціальна невизначеність має обов’язково враховуватися в кадровій політиці підприємства для покращення лояльності персоналу й стимулювання до продуктивної роботи. Серед інших варіантів класифікації невизначеності можна підкреслити такі, що прив’язані до етапності процесів в умовах торговельних підприємств, зокрема йдеться про: складну прогнозованість дій споживачів і конкурентів; недостатність за кількістю й якістю даних для прийняття рішень; відсутність чіткості у встановлених цілях й критеріях їх досягнення; обмеженість у часі;

неможливість прогнозування вагомості впливу зовнішніх факторів тощо. Загалом кожен варіант класифікації невизначеності лише підкреслює об'єктивність її існування та потребує зваженого й науково обґрунтованого підходу у створенні й постійному удосконаленні СІАЗБД.

Оскільки невизначеність пов'язана із ризиком, що здійснює безпосередній вплив на рівень безпеки підприємства як системи, то виникає завдання щодо контролю та зниження її рівня. Можна погодитися із С. Клименком [98, с. 15], що виконання такого завдання можливе на основі покращення інформаційного забезпечення шляхом організації каналів надходження інформації, її обробки та використання для моделювання сценаріїв розвитку подій. Водночас усі ці заходи можуть бути об'єднані, здійснюватися систематично із постійним покращенням у межах СІАЗБД, тобто від поодиноких дій потрібно перейти до системних.

Узагальнюючи, необхідно ще раз наголосити, що невизначеність, як об'єктивна обставина, суттєво впливає на діяльність торговельних підприємств, зокрема в сучасних умовах воєнних дій за високої хаотичності змін у національній економіці. Зменшення ризиків під час прийняття кожного управлінського рішення можливе на основі системності під час інформаційного забезпечення шляхом побудови відповідної СІАЗБД.

Як уже зазначалося, зниження рівня невизначеності до прийнятного можливе через створення інформаційного підґрунтя процесу розроблення, прийняття і реалізації управлінського рішення. Відтак деталізуємо сутність терміна «інформація». В дослідженнях безпекової шкоди ЛДУВС [71, с. 15] вказується, що одна з перших згадок терміна «інформація» датується 1387 р., хоча широке застосування відбулося лише з середини XVI ст. Сьогодні спостерігається зростання значення інформації стосовно кожного індивідуума як для пізнання світу, так і самовдосконалення на основі розвитку індивідуального людського капіталу. Розуміння ж зазначеного поняття стало ємними, важким для осягнення, але із застосуванням на інтуїтивному рівні. Отож, за основу пропонується взяти те визначення, що міститься в нормативній

базі, зокрема в Законі України «Про інформацію», де його тлумачать як «…будь-які відомості, та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді» [205]. Певна відмінність простежується в Цивільному кодексі [289], де вказується, що йдеться про відомості не лише ті, що можуть бути зафіксовані, а загалом публічно оголошені і стосуються будь-якої сфери людської діяльності. На прикладі цього аспекту можна вказати, що для безпекової діяльності є необхідною не уся інформація, оскільки її надто багато, а лише окрема її частина, що стосується суб'єктів та об'єктів безпеки у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Відтак правильними можна вважати твердження Т. Писаренко та її співавторів, що інформацією є «…певне повідомлення, яке має цінність, значущість для суб'єкта» [86]. Тобто повинна здійснюватися процедура відбору з усього існуючого об'єму певної незначної частини, яка відповідатиме раніше встановленим критеріям. П. Мартинюк доводить, що інформацією потрібно вважати лише частину відомих даних, що попередньо пройшла через «…синтаксичний, семантичний та прагматичний фільтри» [153, с. 19]. Своєю чергою, Є. Кириленко встановлює критерії для такої «цінної» інформації, тобто вважаючи, що вона повинна відповідати таким вимогам, як «…конкретність, вимірність, точність, актуальність, своєчасність, доречність, відповідальність та зрозумілість» [94, с. 18]. Якщо одна частина даних є «цінною» для управління, то іншу можна вважати «інформаційним шумом». Н. Шпак доводить, що такі шуми «…за своєю природою однакові з вірною інформацією, проте змістовно пусті» [310, с. 309]. Тобто можна дійти висновку, що інформаційний простір заповнений даними, повідомленнями, відомостями, серед яких лише частина необхідна в певний момент часу для організації й здійснення керуючого впливу. СІАЗБД повинна бути орієнтованою на виділення «цінної» інформації, відкидаючи «інформаційний шум» на основі раніше створених фільтрів, адресно задовольняючи інформаційний інтерес тими даними, що відповідають певним критеріям. Відсутність та/або неефективність функціонування такої системи призводить до невідповідності інформаційних потреб наявним

інформаційним ресурсам із збільшенням ризику через значну невизначеність і додаткових ресурсних затрат на опрацювання інформаційного шуму, що гальмує своєчасність прийняття необхідного управлінського рішення. Графічно (рис. 3.19) нами узагальнено власні міркування щодо можливості задоволення інформаційних потреб менеджменту підприємства, зокрема й суб'єктів безпеки.

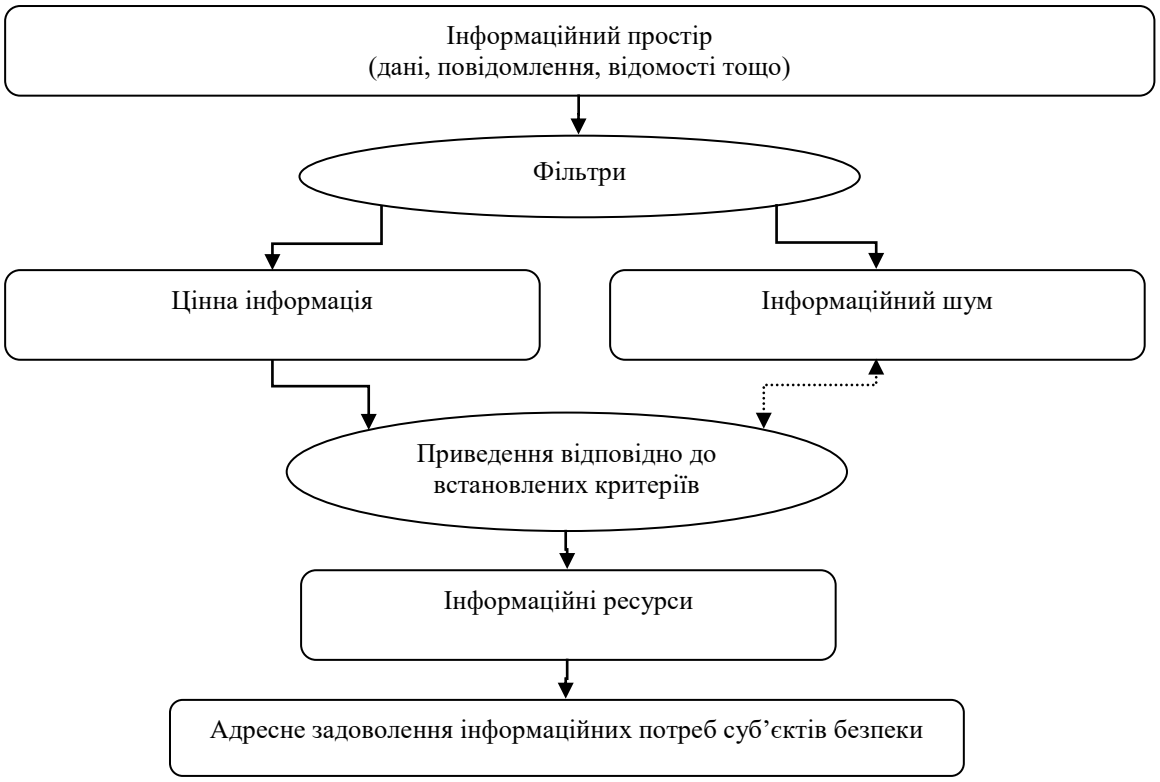

Рис. 3.19. Засади задоволення інформаційних потреб суб'єктів безпеки, *сформовано автором*

Визначальними є два моменти: створення фільтрів, які дають змогу розподіляти усе наповнення інформаційного простору на цінну інформацію й інформаційний шум, та встановлення критеріїв, які забезпечують якість й адресність інформаційних ресурсів, які використовуються для розроблення, прийняття, виконання, контролю й внесення коректив в управлінські рішення. Безперечно, такі початкові засади створюють уявлення про необхідність побудови СІАЗБД та принципи її функціонування, а також гнучкості через зміну наповнення інформаційного простору та уточнення потреб. Дієвість такої

системи дає змогу отримувати інформаційні ресурси, які в поточних умовах мають практичне застосування на рівні із фінансовими, матеріальними та кадровими, але характеризуються і переліком специфічних характеристик, зокрема: незменшення в процесі використання, важливість своєчасності в задіянні, необхідність оновлення й накопичення тощо.

Останній блок нами визначено як «адресне задоволення інформаційних потреб», що дає змогу розглянути ситуаційне виникнення таких потреб, тобто стосовно управлінського рішення як процесу. Розпочнемо з того, що початковим етапом є виникнення проблеми, уявлення про характер якої повинно сформуватися у суб'єкта безпеки на основі початкових даних щодо зміни ситуації, яка потребує уваги. Далі відбувається оцінка ситуації на основі інформаційних ресурсів на предмет виявлення відхилення фактичних показників діяльності підприємства та стану середовища його функціонування від попередньо встановлених орієнтирів і планів. Постановка цілей, розробка альтернативних варіантів і вибір оптимального варіанту управлінських рішень потребує консолідації інформації не лише щодо фактичного стану, але й прогностичної на період реалізації. Організація виконання управлінського рішення із подальшою реалізацією здійснюється на основі зворотного зв'язку задля внесення змін і досягнення визначених цілей. Оцінка результатів відбувається шляхом порівняння початкової ситуації із наслідками дій та врахуванням затрат і перспектив змін у поточній діяльності підприємства та його розвитку. Загалом кожен етап безпосередньо визначає наявність інформаційних потреб, що формують інформаційні запити до інформаційно-аналітичної системи. Крім того, результативність управлінських дій, тобто й безпекової діяльності, значною мірою залежить саме від інформаційних ресурсів.

У межах розгляду характеру інформаційних потреб нами фіксувався зміст інформаційних запитів, які повинні стосуватися не лише внутрішніх процесів підприємства, а і його середовища функціонування. В цьому контексті доцільно згадати про напрацювання науковців, що стосуються безпосередньо діяльності

торговельних підприємства та аспектів забезпечення їх безпеки. Так, С. Цюцюпа доводить, що «…рівень забезпеченості підприємства торгівлі зовнішньою інформацією дасть змогу підприємствам вчасно виявляти загрози й ризики екзогенного середовища, що уможливить реалізацію перспектив функціонування та розвитку підприємства, уникнення небажаних подій» [291, с. 113]. Вважаємо, що необхідними доповненнями повинні бути два моменти: по-перше, хоча традиційно до зовнішніх джерел належать дані щодо активності контрагентів та правового поля діяльності, але необхідним є формування інформаційних ресурсів за рахунок офіційних і неофіційних джерел, тобто включаючи й чутки, плітки, догадки, випадкові повідомлення, тобто «слабкі сигнали»; по-друге, цінною є також інформація щодо нових можливостей, першість у використанні яких дасть змогу покращити конкурентну позицію підприємства, а відтак позитивно вплине на рівень його ЕБ.

Цікавою є позиція Г. Коптєвої стосовно внутрішньої інформації, яка «…сформована системою обліку, аналізу та контролю для забезпечення ЕБП» [120, с. 86]. Вважаємо, що орієнтація лише на облікові дані створює реальні обмеження у формуванні відповіді на інформаційні запити суб'єктів безпеки. Не меншу цінність становить позаоблікова інформація, зокрема щодо внесення змін у кадрову політику на предмет реагування на незадоволення працівників умовами праці, використання матеріальних і нематеріальних стимулів, недопущення втрати комерційної таємниці тощо.

Проведена деталізація джерел інформації є підставою стверджувати про важливість організації СІАЗБД, дотримуючись наукових засад задля цілісного бачення усіх процесів, які виникають у діяльності підприємства, для створення підстави високої результативності дій суб'єктів безпеки. Ці ж аспекти, у поєднанні із аргументами щодо ролі інформації в прийнятті і реалізації управлінських рішень, створюють підстави для уточнення змісту поняття «інформаційне забезпечення».

Здійснене узагальнення дало змогу дійти висновку, що сьогодні поміж економістів поширені доволі відмінні погляди стосовно інформаційного

забезпечення. Нами було виділено низку підходів, які відмінні рівнем складності інформаційного забезпечення як системи. Тобто, відповідно до першого підходу, йдеться лише про інформаційні ресурси, які придатні для певних цілей. Такі аспекти наявні у визначенні І. Босак та Є. Палиги, де інформаційне забезпечення трактується як «…наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, що міститься у базах даних інформаційних систем» [18, с. 194]. Такий ракурс вказує лише на наявність інформації, але не конкретизує як самого процесу її отримання, так і цільового призначення у використанні. Зазначені прогалини частково заповнені у публікації В. Іванової, де досліджуване поняття представлено як «…процес створення та постачання інформації, доступу до неї та як інформаційне джерело, яке впливає на прийняття управлінського рішення» [83, с. 62]. Дискусійним можна вважати сприйняття інформаційного забезпечення як такого, що впливає на дієвість керуючого впливу, коли воно фактично створює фундамент та формує необхідний супровід й вказує на результати. О. Кузьмін наголошує на пріоритетній ролі інформаційного забезпечення через його подання як «…систему якісних і кількісних показників, що характеризують рівень задоволення суб'єктів управлінської діяльності» [129, с. 24]. Можна погодитися із тим, що цільове призначення інформаційного забезпечення визначається через надання відповіді на інформаційні запити, але цікавими є структуризація й процес функціонування такої системи. Відповідь на такі уточнення знаходимо у статті М. Денисенка та І. Колоса, які, відповідно до системного підходу, виділяють такі складові інформаційного забезпечення: «…інформаційні ресурси, інформаційні технології, програмне забезпечення та технічні засоби» [49, с. 20]. Обмежуючи подальше цитування інших дослідників, нами проведено узагальнення із висвітленням власної позиції (рис. 3.20).

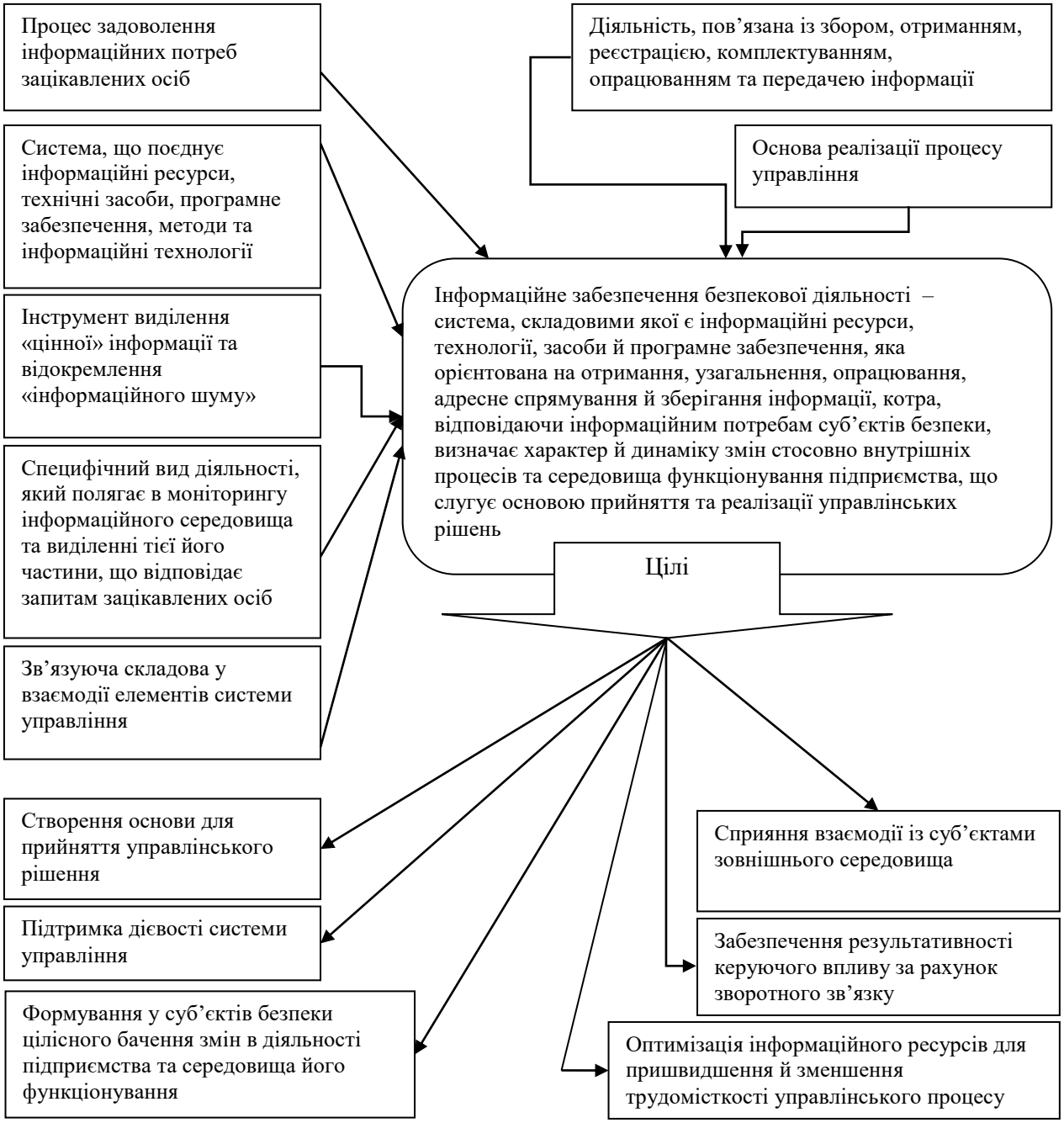

Рис. 3.20. Сутнісні характеристики інформаційного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства, *сформовано автором*

Власна позиція враховує усі кращі моменти в розглянутих вище та інших підходах стосовно інформаційного забезпечення. Водночас таке поєднання сприяє цілісному погляду на сутність досліджуваного поняття та створює необхідну основу для формування засад побудови СІАЗБД підприємства.

Потрібно підкреслити також, що авторська позиція посилена цільовою орієнтацією, яка як вирізняє окремі моменти, поглиблює розуміння

інформаційного забезпечення, так і вказує на необхідність деталізації такої системи, тобто виділення підсистем нижчого порядку для досягнення кожної із установлених цілей. Підставою для здійснення такого кроку стала структура системи інформаційного забезпечення, яка окреслена в монографії А. Правдюк, Т. Прутської та М. Правдюк, де виділено такі складові: «…технічна, облікова, математична й програмна, організаційна, аналітична та правова» [201, с. 19]. Погоджуючись із доцільністю структуризації загалом, вважаємо доволі дискусійним сам результат таких дій через складність поєднання і невідповідність встановленого рівня, тобто, для прикладу, співвідношення технічної та облікової складових, коли перша є забезпечувальна, а друга визначає джерело походження частини внутрішньої інформації. Отож, надалі нами буде приділено увагу сутності терміна «інформаційно-аналітичне забезпечення» як складовій інформаційного забезпечення безпекової діяльності. Такий крок також спровокований проблемами, які спостерігаються на торговельних підприємствах стосовно інформаційного забезпечення. Йдеться про: по-перше, незадовільний рівень матеріально-технічного забезпечення, що проявляється в недостатній кількості сучасних засобів отримання й опрацювання інформації та своєчасному здійсненні їх оновлення відповідно до актуального на певний момент рівня; по-друге, йдеться про застосування версій програмного забезпечення із нижчою продуктивністю щодо опрацювання значних обсягів інформації; по-третє, не практикується постійне оновлення спектру джерел інформації щодо змін у середовищі функціонування та перегляду внутрішніх каналів надходження інформації, а також їх незахищеність стосовно тих питань, що безпосередньо стосуються безпекової діяльності; по-четверте, зберігається незмінною система інформаційних запитів й адресності, що не відповідає потребам осіб, що приймають управлінські рішення, перевантажує канали інформації «інформаційним шумом», загалом знижує ефективність функціонування такої системи. Заразом усі перелічені проблеми також підкреслюють важливість деталізації інформаційного забезпечення як системи з метою покращення її

функціонування й дієвості, зокрема щодо безпекової діяльності торговельних підприємств.

Зроблені узагальнення стосовно актуальних проблем щодо дієвості системи інформаційного забезпечення в умовах торговельних підприємств спираються на дані Державної служби статистики, які нами узагальнені та викладені нижче. Розпочнемо із розгляду такого параметра, як «доступ до мережі Інтернет» (рис. 3.21), який фактично вказує на спроможність здійснювати обмін інформацією із суб'єктами зовнішнього середовища та фіксувати факти змін, що потребують реагування, зокрема і суб'єктами безпеки.

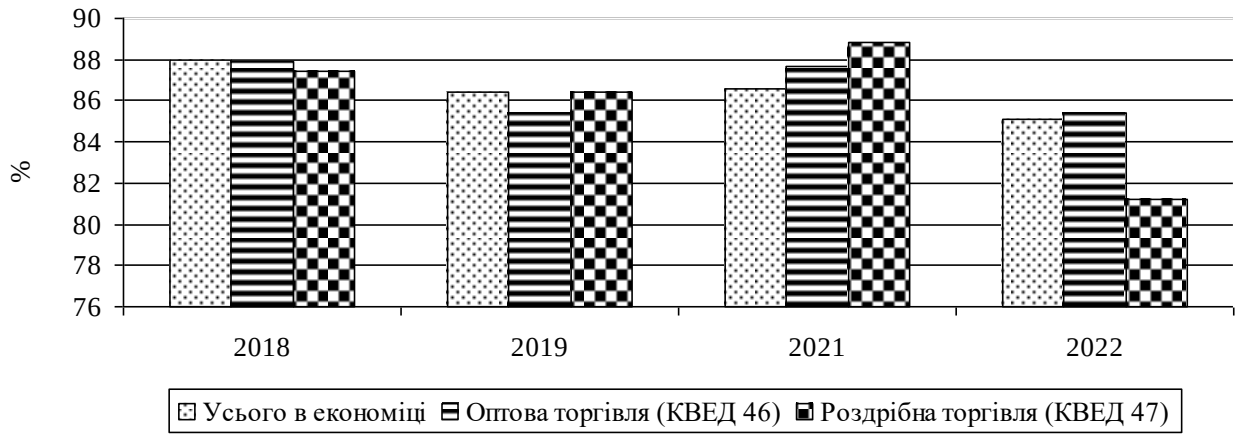

Рис. 3.21. Частка підприємств, за окремими видами економічної діяльності, які мають доступ до мережі Інтернет, *сформовано на основі* [252]

Потрібно звернути увагу на два факти: по-перше, визначена частка серед торговельних підприємств є відносно високою, попри це в поточних умовах здійснення не лише торгівлі, а загалом бізнесу без підключення до Інтернет є проблематичним на рівні короткострокового виживання, але не стабільного функціонування й розвитку; по-друге, в межах досліджуваного періоду не відбувалися позитивні зрушення, що вказує на можливий вплив як пасивності з боку підприємств, так і проблеми в існуючій цифровій інфраструктурі. Другий аспект набуває підтвердження в даних щодо фіксованого доступу до Інтернет, який, для прикладу, у 2021 р. був можливий стосовно підприємств оптової торгівлі для 66,0% і для роздрібної торгівлі – 64,5%. Зважаючи на те, що в

Україні бізнес лише в поодиноких випадках може застосувати супутникове підключення до Інтернет, то наведені дані вказують на відсутність можливості постійно здійснювати обмін даними, а відтак оперативно приймати та виконувати управлінські рішення. Ця ж теза підтверджується і в даних щодо фактичної швидкості підключення до Інтернет. Зазначимо, що у 2021 р. швидкістю підключення, меншою за 30 Мбіт/с, користувалися 16,9% підприємств оптової та 20,7% роздрібної торгівлі, а від 30 до 100 Мбіт/ с, відповідно, 22,6% та 19,9%. Загалом це є свідченням критично низького обміну даними порівняно з тими технічними можливостями, що мають іноземні конкуренти. Це ж підтверджується у відомостях щодо використання соціальних медіа (рис. 3.22).

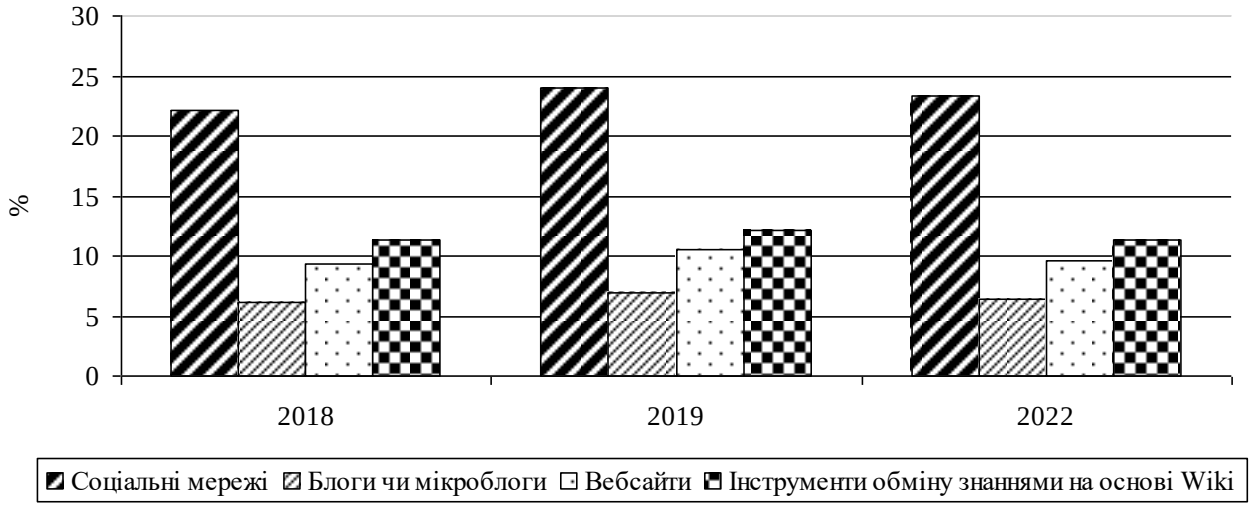

Рис. 3.22. Інтенсивність використання окремих видів соціальних медіапідприємствами роздрібної торгівлі, *сформовано на основі* [252]

Ситуація стосовно розглянутого параметру для підприємств оптової та роздрібної торгівлі є схожою, тому графічно представлено дані лише стосовно другого виду економічної діяльності. Зважаючи на те, що соціальні медіа є інструментом двостороннього зв'язку, то явною є проблема із інтенсивністю його здійснення, коли активність не зростає, а перебуває на критично низькому рівні. Глибина проблеми визначається як фактом незастосування певного виду соціальних медіа, так і використанням його із мінімальною корисністю, на що

вказують дані стосовно вебсайту у 2021 р. (рис. 2023).

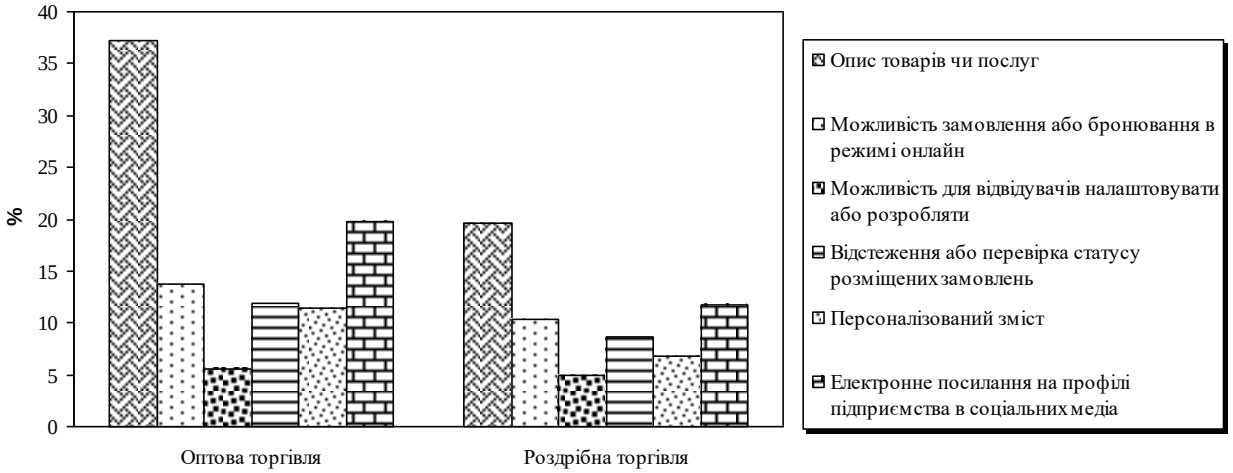

Рис. 3.23. Функціональне використання вебсайту підприємствами торгівлі у 2021 р., *сформовано на основі* [252]

Відповідно до висвітлених даних, торговельні підприємства сьогодні застосовують такий універсальний інструмент, як «вебсайт», переважно як аналог вітрини для представлення інформації про наявний товар, ігноруючи його функціональні можливості для налагодження і підтримання двостороннього зв’язку, отримання необхідних даних про активність споживачів тощо. На низький рівень використання цифрових технологій також вказує те, що у 2021 р. лише 10,1% оптових та 11,9% роздрібних підприємств мали чат-сервіси та, відповідно, 11,1% та 9,5% купували послуги хмарних обчислень.

Приділення уваги технологічній складовій інформаційного забезпечення не є випадковим, адже в поточних умовах можливість отримання, опрацювання й результативного застосування інформації визначається, окрім людського фактору, саме рівнем технологічного поступу стосовно цифрових технологій. Для прикладу, до 80% інформації щодо дій конкурентів отримується із відкритих джерел через мережу Інтернет. Виявлена поточна пасивність торговельних підприємств вказує на вагомі проблеми в організації інформаційного забезпечення управління, зокрема й безпекової діяльності, що вимагає глибинного пізнання, зокрема через неодноразово обґрунтовану вище

концентрацію уваги на інформаційно-аналітичному забезпеченні безпекової діяльності.

Попри те, що більшість відомих визначень інформаційно-аналітичного забезпечення тяжіють до розуміння загалом інформаційного забезпечення, нам все-таки вдалося виокремити відмінні два підходи, які забезпечують чіткість у розмежуванні цих понять відповідно до ієрархічного впорядкування. Так, стосовно першого такого підходу спостерігається легка зрозумілість у визначенні етапності роботи з інформацією. Зазначене можна проілюструвати трактуванням, згідно з яким йдеться про «…цілеспрямований, специфічний і безперервний процес збирання, збереження та представлення суб'єктами інформаційної діяльності інформації, що здійснюється спеціально створеними інститутами, органами, службами суспільства й держави» [76, с. 114]. В основі іншого підходу домінує цілеспрямована діяльність, що можна проілюструвати через цитування трактування Н. Дяченко, де інформаційно-аналітичне забезпечення розглядається як «…сукупність дій та заходів … для збору, нагромадження, обробки та аналізу даних на основі інформаційних технологій, у процесі реалізації якого особливої ваги набуває системність визначення кола питань, що виникають у процесі базової діяльності споживача інформації, їх аналіз та прогнозування тенденцій розвитку» [66, с. 26]. Вважаємо за необхідне, окрім зазначених відмінностей, звернути увагу на ще один специфічний момент: в першому підході наголошується на необхідності постійного моніторингу, коли в другому йдеться про виконання інформаційного запиту. Об'єднувальним є акцент на організаційних особливостях існування й дієвості такої системи, що забезпечується через специфічний механізм обміну даними в межах різних підрозділів підприємства, але інформація стосується внутрішніх процесів та зовнішніх змін. Урахування особливостей кожного із розглянутих підходів дало змогу сформувати авторську позицію, в основі якої лежить виділення двох основних складових, тобто інформаційної та аналітичної, об'єднаних необхідним забезпеченням (рис. 3.24).

Рис. 3.24. Структуризація інформаційно-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства, *сформовано автором*

Графічно нами: конкретизовано ієрархічне впорядкування через відповідну деталізацію функціональних складових інформаційно-аналітичного забезпечення безпекової діяльності; чітко виділено основні пріоритети щодо інформації з різних джерел, не обмежуючись лише внутрішніми процесами; акцентовано увагу на комплексі робіт із інформацією, тобто від отримання і до передачі в інформаційну базу, коли поділ на складові є більше умовний; показано, що усі дії повинні здійснюватися відповідно і завдяки завчасно розробленому забезпеченню. Загалом усі виділені моменти вказують, що результативність такої роботи вимагає побудови системи, яка повинна бути

складовою інформаційного забезпечення управління підприємства та доповнювати її в аспектах, що безпосередньо стосуються безпекової діяльності.

З метою виконання поставленого в межах цього підрозділу завдання уточнено зміст терміна «обліково-аналітичного забезпечення», яке в авторському розумінні є підсистемою інформаційно-аналітичного забезпечення, а відтак в питанні безпекової діяльності торговельного підприємства є важливим та необхідним для з'ясування. Такі міркування також спираються на позицію Л. Гнилицької, яка обґрунтовано доводить, що «…використання обліково-аналітичного забезпечення в системі ЕБП дає змогу послабити вплив внутрішніх загроз та небезпеки (наприклад, виробничих, фінансових, комерційних, кадрових) за рахунок зменшення невизначеності його внутрішнього середовища, що дає можливість покращити результати функціонування підприємства» [39, с. 147]. Вважаємо за необхідне доповнити таку фундаментальну позицію шляхом уточнення, що йдеться не лише про інформаційну основу заходів стосовно зниження рівня безпеки, але й встановлення та створення умов для використання нових можливостей, які повинні сприяти результативності безпекової діяльності. Відштовхуючись від таких базових аспектів, розглянемо загалом сучасне розуміння обліково-аналітичного забезпечення із формулюванням власної позиції щодо безпекової діяльності торговельних підприємств.

В основі наявних сьогодні поглядів щодо обліково-аналітичного забезпечення лежить бачення виділення й надання необхідної інформації стосовно внутрішніх процесів на підприємстві, що фіксується в облікових документах, для цілей прийняття та виконання управлінських рішень. Безперечно, таке максимально широке значення отримало уточнення в розвідках окремих дослідників. Доволі значна група науковців фактично не робить відмінностей між інформаційно-аналітичним забезпеченням та обліково-аналітичною його складовою. Це можна проілюструвати визначенням Р. Юзва, де останній із названих термінів подається як «…сукупність облікових та аналітичних процесів… спрямованих на задоволення інформаційних потреб»

[316, с. 76]. Вважаємо, що таке ототожнення в цілому не сприяє необхідній чіткості. Окремо потрібно підкреслити, що обліково-аналітичне забезпечення ґрунтується на даних, що містяться в облікових регістрах, коли інформаційно-аналітичне оперує позаобліковою внутрішньою інформацією та зовнішньою. Це пояснює ієрархічну впорядкованість та відмінність у параметрах кожної із систем.

Відмінність у сприйнятті обліково-аналітичного забезпечення було також простежено за кількістю та зв'язками стосовно основних складових. Так, В. Вольська доводить пріоритетність значення облікової складової, що очевидна з її розуміння досліджуваного поняття як «…поєднання збирання, підготовки, реєстрації та зведення облікової інформації підприємств, яке ґрунтується на юридично встановлену систему обліку, і зроблений на основі глибинної інформації аналіз з використанням методів і прийомів» [35, с. 84]. Вважаємо, що обліково-аналітичне забезпечення безпекової діяльності підприємства повинне послуговуватися обліковою інформацією як первинною, а не бути задіяним у її формуванні. Це також спростовує домінування облікової підсистеми і доводить пріоритетність аналітичної, результатом якої є і той продукт, що відповідає інформаційним запитам суб'єктів безпеки. Такі аспекти домінують і у позиції І. Яремка, який стосовно економічного розвитку підприємства розглядає обліково-аналітичне забезпечення як таке, що «…втілює в собі систему добору адекватної бухгалтерської інформації та її аналізу з метою отримання необхідних даних для обґрунтування та ухвалення управлінських рішень» [319]. Специфіка безпекової діяльності вимагає врахування на необхідному рівні не лише підсистем обліку й аналізу, але ще однієї, яка стосується аудиту. Пояснення цьому міститься у попередньо викладених міркуваннях щодо інформаційного забезпечення та інформаційно-аналітичного забезпечення, де чітко вказується на необхідність попередньої ретельної перевірки того продукту, що в подальшому слугуватиме здійсненню безпекової діяльності. Підтримку такого бачення обліково-аналітичного забезпечення знаходимо у публікації Л. Волощук [33, с. 330]. Водночас певним

дискусійним моментом залишається зв'язок у межах визначених трьох складових, адже йдеться про облікові дані, які підлягають аудиту із наступним аналізуванням. Дотримуємося думки, що перевірки потребує результат функціонування підсистеми обліку і аналізу, що повинно уможливити дотримання критеріїв стосовно інформаційної основи управлінських рішень суб'єктів безпеки. Такі міркування дали змогу сформувати власну позицію щодо суті обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності та конкретизувати його структуру за основними складовими та функціональними завданнями (рис. 3.25).

Рис. 3.25. Деталізація інформаційно-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства, *сформовано автором*

В авторській позиції наголошується, що обліково-аналітичне забезпечення зосереджено на роботі з обліковими даними, хоча доволі часто в наукових публікаціях виникають спроби невиправданого розширення за рахунок позаоблікової інформації. Так, для суб'єктів безпеки необхідними є максимально повне інформаційне поле, яке систематично наповнюється із різних джерел для перехресної перевірки та ранжування суттєвості впливу факторів, прогнозування та розроблення ймовірних сценаріїв розвитку подій. Окрім того, потрібною є чіткість в організації інформаційного забезпечення безпекової діяльності, коли облікова інформація опрацьовується в рамках обліково-аналітичного забезпечення, а в подальшому відбувається додавання позаоблікових даних уже під час формування інформаційно-аналітичного забезпечення. Окрім розглянутого моменту, дискусійним є ще один, який стосується цільового спрямування обліково-аналітичного забезпечення.

Складно погодитися із думкою Г. Іващенко, що ключові завдання зазначеного забезпечення для управління ЕБП полягають в «…обліку господарських операцій… аналізі діяльності за всіма напрямами…, контролі за використанням матеріальних і нематеріальних активів…, плануванні діяльності, формуванні аналітичних бюджетів…» [84, с. 720], адже в таких позиціях загалом не враховано мету безпекової діяльності, яка відрізняється від управління підприємством.

Л. Гнилицька [39, с. 147], під час визначення основних напрямів обліково-аналітичного забезпечення, зважає на постійну інформаційну підтримку дій суб'єктів безпеки, зокрема через діагностику стану й діяльності підприємства, відстеження активності партнерів й конкурентів тощо. Доволі схожими є твердження А. Штангрета, але додатково наголошується на «…забезпеченні секретності обліково-аналітичної інформації, яка має безпекове значення… оперативному уточненні інформації за запитом суб'єктів безпеки» [312, с. 724]. Послідовно продовжуючи власні міркування, дотримуючись критично розглянутих відомих позицій, вважаємо, що обліково-аналітичного забезпечення повинно мати таке цільове спрямування:

1) надання відповідей на інформаційні запити суб’єктів безпеки;
2) постійне стеження за змінами у внутрішніх процесах та контактами із суб’єктами зовнішнього середовища;
3) накопичення, збереження і захист інформаційних ресурсів;
4) формування інформаційного підґрунтя прийняття суб’єктами безпеки управлінських рішень;
5) покращення інформаційного обміну між лінійними підрозділами та суб’єктами безпеки, а також зовнішніми суб’єктами безпеки.

Вважаємо, що обліково-аналітичне забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств формується за рахунок ресурсної бази обліково-аналітичного забезпечення управління, що є у певному варіанті обов’язково присутнім в кожному підприємстві. Завдання полягає лише у конкретизації додаткових позицій, дотримуючись специфіки безпекової діяльності. Для прикладу, формування аналітичної записки у випадку виявлення фактів нетипового перебігу господарської взаємодії із контрагентами, що може вказувати на зловживання одного із менеджерів. Складнішою є ситуація із побудовою й створенням умов для постійного удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення через необхідність роботи із позаобліковою внутрішньою та зовнішньою інформацією, що суттєво збільшує інформаційне поле, а відтак ускладнює процес задоволення інформаційних потреб суб’єктів безпеки.

Безпекова діяльність торговельних підприємств, що було ретельно розглянуто у попередніх розділах дисертації, характеризується переліком відмінностей, які нами були враховані в графічному вигляді стосовно створення інформаційно-аналітичного забезпечення (рис. 3.26). Варто зауважити, що авторський варіант створення такої системи доцільно розглядати із урахуванням раніше вивчених аспектів щодо інформаційного, інформаційно-аналітичного та обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства. Додаткового пояснення вимагають лише окремі моменти, чому увагу і буде приділено.

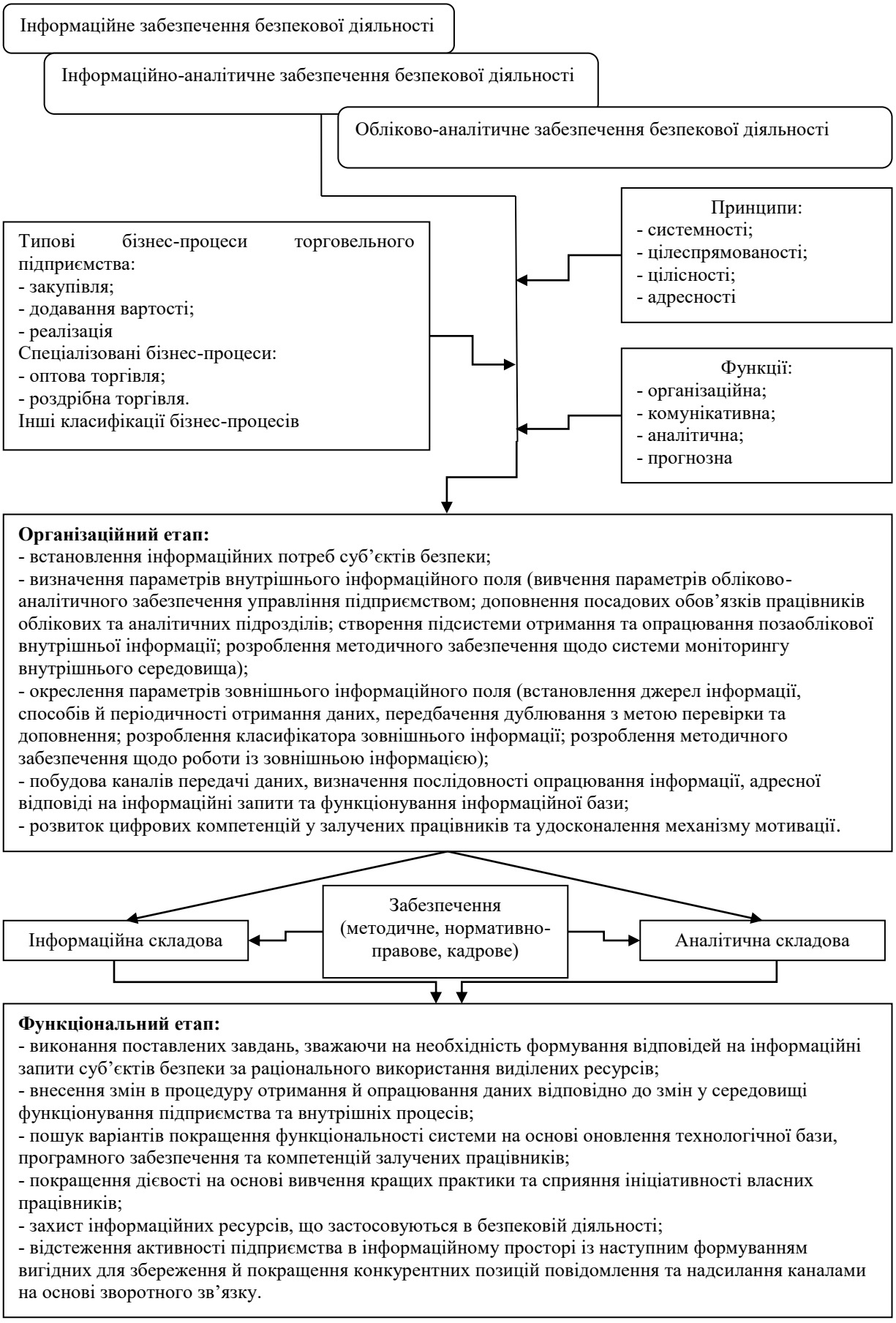

Рис. 3.26. Створення СІАЗБД торговельних підприємств, *сформовано автором*

Так, нами виокремлено базові принципи, дотримання яких сприяє створенню й підтриманню функціональності такої системи:

– системності, що проявляється в узгодженому поєднанні ієрархічно впорядкованих складових, тобто інформаційного, інформаційно-аналітичного та обліково-аналітичного забезпечення;

– цілеспрямованості, який визначається орієнтацією на повне задоволення інформаційних потреб;

– цілісності – через представлення інформації, яка відповідає встановленим критеріям, щодо середовища функціонування та внутрішніх процесів;

– адресності, що дає змогу створювати відповіді на інформаційні запити конкретних зацікавлених осіб, зменшуючи трудомісткість підготовки та виконання управлінських рішень.

Стосовно інформаційно-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства нами визначено прелік специфічних функцій, зокрема таких як:

– організаційна – полягає в координації дій працівників підприємства в питаннях роботи з інформацією;

– комунікативна – проявляється через сумісність інформаційної та аналітичної підсистем, а також налагодження двостороннього зв’язку із суб’єктами зовнішнього середовища;

– аналітична – визначається через зведення інформації й проведення аналізу з метою встановлення фактів змін й виявлення вагомості впливу ключових факторів;

– прогнозна – дає змогу створювати прогнози та розробляти сценарії дій суб’єктів безпеки для досягнення поставлених завдань і раціонального використання ресурсної основи.

Під час формування системи інформаційно-аналітичної забезпечення нами враховано специфіку діяльності торговельних підприємств, зокрема шляхом установлення можливих варіантів бізнес-процесів. У найбільш загальному

вигляді, що відображено в організаційному й функціональному етапах, розглядаються три бізнес-процеси: закупівлі, додавання вартості та реалізації, із наступним уточненням, що вони по-різному деталізуються в умовах підприємств оптової й роздрібної торгівлі, а також із подальшою спеціалізацію та масштабами діяльності, специфікою товарного асортименту тощо. Спільним є те, що, порівняно з промисловими підприємствами, більше уваги надається зовнішньому інформаційному полі. Приміром, для підприємств оптової торгівлі необхідним є виокремлення бізнес-процесів, що пов'язані із взаємодією з контрагентами, зокрема клієнтами, кількість яких є обмежена, коли в роздрібній торгівлі – управління асортиментом товарів. Застосоване укрупнення бізнес-процесів покликано підкреслити врахування специфіки торговельної діяльності, яка в умовах певного підприємства може бути розвинута із суттєво вищою деталізацією. Так, у публікації О. Ольшанського розглядаються чотири групи бізнес-процесів, зокрема такі як «…основні, допоміжні, розвитку та забезпечуючі» [179, с. 23]. Така деталізація є цікавою, але стосовно інформаційно-аналітичного забезпечення більшою мірою спричинить втрати чіткості подання результатів.

У межах функціонального етапу нами виділено два важливі аспекти: захист інформаційних ресурсів та зворотній зв'язок через інформаційні комунікації. Перший момент пояснюється тим, що йдеться про інформацію, яка застосовується суб'єктами безпеки для збереження й створення умов розвитку бізнесу, а відтак повинна мати обмеження щодо використання й доступу. Другий момент загалом у безпекознавстві не розглядається, оскільки домінує позиція щодо отримання інформації, але логічним є й використання створених інформаційних комунікацій у реверсному режимі, тобто для надання інформації. Йдеться не лише про інформаційний обмін із зовнішніми суб'єктами безпеки, але партнерами, конкурентами й споживачами. Окремо наголошено, що система інформаційно-аналітичного забезпечення повинна відстежувати інформаційний профіль торговельного підприємства, тобто, яка інформація супроводжує його поточну діяльність з метою подальшого

розроблення заходів щодо збільшення лояльності клієнтів й покращення довіри постачальників, зокрема й шляхом реагування на інформаційні атаки, що шкодять іміджу підприємства.

Як підсумок, необхідно ще раз підкреслити, що сформований науково-практичний підхід, спираючись на глибоке з'ясування змісту базових понять, як-то «інформаційне забезпечення», «інформаційно-аналітичне забезпечення» та «обліково-аналітичне забезпечення», вирізняється не лише врахуванням специфіки безпекової діяльності торговельних підприємств під час здійснення організаційного й функціонального етапів, а й високим рівнем деталізації, що сприяє практичному застосуванню задля покращення результативності дій суб'єктів безпеки.

3.3. Теоретико-практичний підхід визначення важливості покращення інструментів обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств

Вище, коли йшлося про науково-практичний підхід до створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств (*п*. 3.2), ми з'ясували, що в основі цієї системи лежить обліково-аналітичне її забезпечення. Варто ще раз нагадати, що це система, яка, на основі поєднання підсистем обліку, аудиту та аналізу (рис. 3.27), уможливлює створення інформаційного підґрунтя для активності суб'єктів безпеки стосовно змін, що документально фіксуються стосовно внутрішніх процесів та у взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.

Такий підхід надає змогу спростити процес аналізу загроз, адже дозволяє розглядати в діалектичній єдності внутрішні процеси торговельних підприємств у взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища. Це, своєю чергою, як зазначалося, дозволяє:

Рис. 3.27. Інструменти обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства, *розробка автора*

– оперативно надавати відповіді на інформаційні запити суб'єктів безпеки;

– постійно стежити за змінами у внутрішніх процесах і контактами із суб'єктами зовнішнього середовища;

– накопичувати, зберігати та захищати інформаційні ресурси;

– формувати інформаційне підґрунтя прийняття суб'єктами безпеки управлінських рішень;

– покращувати інформаційний обмін між лінійними підрозділами та суб'єктами безпеки, а також зовнішніми суб'єктами безпеки.

Раніше (*п*. 3.2) було застосовано підхід, в основі якого лежало уявлення про те, що кожне управлінське рішення має переваги і недоліки, які необхідно враховувати у процесі вибору оптимального з них: де спочатку генеруються вигоди і можливості, потім – витрати і ризики.

У нашому випадку практичного значення набуває інше питання: яка зі складових підсистем забезпечення безпекової діяльності (інструменти обліку, аудиту та аналізу), з врахуванням її обліково-аналітичного забезпечення, вирішально впливає на процес прийняття управлінських рішень.

У нашому випадку підсистеми обліково-аналітичного забезпечення розглядаємо в їх класичному розумінні:

обліку – збір, реєстрація та узагальнення інформації про стан майна, зобов'язання та капітал торговельних підприємств та їх зміни у грошовому вираженні через документальне відображення всіх господарських операцій;

аудтиу – незалежна перевірка та оцінка звітності та діяльності підприємств;

аналізу – вивчення та дослідження господарської діяльності суб'єкта господарювання та його результатів (рис. 3.27).

Інструменти обліку, аудиту та аналізу можуть змінюватися та модифікуватися, як бачимо зі схеми (рис. 3.27), але нас цікавить загальний підхід.

Необхідний рівень обліково-аналітичного забезпечення може бути досягнуто шляхом пріоритетного застосування певних інструментів (складові підсистем обліково-аналітичного забезпечення). Наше завдання – визначити, який з інструментів є бажаний в цій конкретній ситуації: адже усі дії менеджменту мають бути спрямовані на досягнення максимального рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства.

Оцінку рівня обліково-аналітичного забезпечення, яку можна досягнути в результаті застосування певних інструментів обліку, аудиту та аналізу, здійснюємо за шкалою, наведеною нижче (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Шкала оцінювання рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства, *розробка автора на основі* [276, с. 137]

Рівень забезпечення	Оцінка рівня безпеки
Мінімальний, g_1	гальмує розвитку загрози
Нормальний, g_2	уможливлює призупинення розвитку та ліквідацію наслідків загрози
Максимальний, g_3	дає змогу припинити розвиток, мінімізувати негативні наслідки та ліквідувати першопричини появи загрози

Розв’язок цієї задачі ґрунтується на дослідженнях вітчизняних учених з економічної безпеки на мікро- та макрорівнях за допомогою методів системного аналізу [4, с. 252–265; 78; 72, с. 222–243 ; 276, с. 134–153].

Нижче наведемо загальні міркування щодо визначення переваги одного рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства над іншим з урахуванням можливостей їх забезпечення [258; 67]. Нехай a_{ij} – число, яке визначає перевагу одного рівня обліково-аналітичного забезпечення по відношенню до іншого. Числа a_{ij} називають рангами переваг. Чим більший ранг переваги, тим більша міра її належності до множини істинних значень. Оскільки досліджувані нами рівні мають певне функціональне навантаження, можна стверджувати, що міра її значущості є функцією ваги рівня, тобто $M(z_i) = F(z_i(g_i))$. Помістимо сукупність вагових значень рівнів в обернено-симетричну матрицю A, тобто $A = (a_{ij})$, що тотожно відношенню

$$A_{ij} = 1/a_{ji}. \qquad (3.1)$$

Якщо рівність (3.1) справедлива для всіх порівнянь, то матриця A узгоджена. У задачах, де ваги можна виміряти точно, для узгодженої матриці справедливим є таке співвідношення:

$$a_{ij} = \frac{g_i}{g_j};\ i, j = 1, 2, \ldots, n. \qquad (3.2)$$

Матричне рівняння $Ax = y$ є аналогом системи рівнянь $\sum_{j=1}^{n} a_{ij} x_i = y_i;\ i = 1, 2, ..., n$, що з урахуванням відношення (3.2) може бути представлена так: $\sum_{j=1}^{n} a_{ij} g_j = n g_i;\ i = 1, 2, ..., n$, що відповідає скороченому векторному запису

$$Ag = ng. \qquad (3.3)$$

У виразі (3.3) g – власний вектор матриці A з власним значенням n.

У цій задачі взаємні впливи рівнів обліково-аналітичного забезпечення визначаються на основі експертних оцінок, тож величину a_{ij} не завжди можна обчислити точно на основі рівняння (3.2).

Якщо числа $\lambda_1, \ldots, \lambda_n$ задовольняють рівняння $Ax = \lambda x$, тобто є власними значеннями матриці A, причому $a_{ii} = 1$ для всіх i, то

$$\sum_{i=1}^{n} \lambda_i = n. \qquad (3.4)$$

Рівність (3.4) із урахуванням (3.3) означає, що тільки одне значення власного вектора матриці A рівне n, всі решта – нулі; тобто у випадку узгодженості експертних суджень максимальне власне значення матриці A дорівнюватиме n. Частка від ділення суми компонент власного вектора на кількість компонент (середнє арифметичне) визначить наближення до максимального власного значення матриці λ_{max},.

При незначній зміні елементів a_{ij} обернено-симетричної матриці A власне значення її вектора також зміниться несуттєво, тобто власне значення λ_{max} буде близьким до n, а інші власні значення – незначно відрізнятимуться від нуля. Звідси випливає, що величина відхилення λ_{max} від n буде мірою узгодженості, або адекватності експертних суджень стосовно ваг рівнів залежно від їх важливості для забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства. Відхилення від узгодженості називається індексом узгодженості і виражається величиною (3.3).

Для визначення ваги об'єктів порівняння використаємо дев'ятибальну шкалу відносної важливості об'єктів [353].

Для двох рівнів обліково-аналітичного забезпечення, які порівнюються між собою, залежно від їх важливості та міри впливу на стан безпекової діяльності торговельного підприємства, матимемо значення від 1 до 9 відповідного елемента матриці парних порівнянь у позиції (g_1, g_2). Помістимо сукупність оцінок важливості як результат порівняння рівнів обліково-аналітичного забезпечення у матрицю *A*, оформлену у вигляді таблиці (табл. 3.2). Згідно з визначеними умовами, діагональні елементи матриці дорівнюють одиниці.

Таблиця 3.2

Матриця парних порівнянь рівнів обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства з урахуванням можливостей системи обліку, *складено автором*

g_i	g_1	g_2	g_3
g_1	1	1/9	1/7
g_2	9	1	1/2
g_3	7	2	1

Для встановлення міри узгодженості числових значень парних порівнянь рівнів обліково-аналітичного забезпечення з урахуванням можливостей підсистеми, заданих наведеною матрицею, слугує вектор пріоритетів матриці, для знаходження якого обчислимо спочатку головний власний вектор, після чого нормалізуємо його. Отже, використовуючи формулу (3.1), знаходимо добуток елементів кожного рядка і вираховуємо корінь 3-го степеня:

$$\sqrt[3]{1\times\frac{1}{9}\times\frac{1}{7}}=0,251;$$

$$\sqrt[3]{9\times1\times\frac{1}{2}}=1,650;$$

$$\sqrt[3]{7\times2\times1}=2,410.$$

Одержимо вектор: E = (0,251; 1,650; 2,410).

Нормалізуємо вектор E, використовуючи вираз (3.2), для чого поділимо його компоненти на суму значень усіх компонент, що приведе до такого вектора:

$$\frac{0,251}{0,251+1,650+2,410}=0,058;$$

$$\frac{1,650}{0,251+1,650+2,410}=0,382;$$

$$\frac{2,410}{0,251+1,650+2,410}=0,559.$$

Отримаємо вектор: E_n = (0,058; 0,382; 0,559).

Нормалізований вектор E_n визначає уточнені числові пріоритети рівнів обліково-аналітичного забезпечення з урахуванням можливостей системи обліку і встановлює попередній формальний результат вирішення поставленого завдання.

Обчислимо оцінку узгодженості вагових значень параметрів. Помножимо матрицю парних порівнянь A справа на вектор E_n.

$$\begin{pmatrix} 1 & 1/9 & 1/7 \\ 9 & 1 & 1/2 \\ 7 & 2 & 1 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,058 \\ 0,382 \\ 0,559 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,180 \\ 1,186 \\ 1,732 \end{pmatrix}.$$

Одержимо новий вектор відносної важливості: E_{n1} = (0,180; 1,186; 1,732).

Знайдемо компоненти максимального власного вектора матриці λ_{max}: поділимо складові вектора E_{n1} на відповідні складові вектора E_n.

$$\frac{0,180}{0,058}=3,103;$$

$$\frac{1,186}{0,382} = 3,105;$$

$$\frac{1,732}{0,559} = 3,098.$$

Дістанемо: E_{n2} = (3,103; 3,105; 3,098).

Наближене значення для λ_{max} = 3,102, де λ_{max} – це середнє арифметичне компонент вектора E_{n2}.

Оцінка одержаного рішення визначається індексом узгодженості, який вираховується за формулою (3.3):

$$\frac{3,102-3}{3-1} = 0,051.$$

Еталонне значення індексу, J_e для нашого випадку (m = 3) дорівнює 0,58 [46]. Додатково результати оцінюються за відношенням узгодженості, величину якої отримують із виразу:

$$\frac{J_p}{J_e} = \frac{0,051}{0,580} = 0,088.$$

Результати парних порівнянь можна вважати задовільними, якщо $\frac{J_p}{J_e} \le 0,1$.

Отримані результати свідчать, що узгодженість експертних суджень відносно вагових значень рівнів обліково-аналітичного забезпечення з урахуванням можливостей підсистеми обліку є достатньою.

Тепер визначимо вагові значення рівнів обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності з урахуванням можливостей підсистеми аудиту (табл. 3.3).

Міру узгодженості числових значень парних порівнянь рівнів обліково-аналітичного забезпечення з урахуванням можливостей підсистеми аудиту встановлено за схемою, описаною вище, та занесено у табл. 3.4.

Таблиця 3.3

Матриця парних порівнянь рівнів обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства з урахуванням можливостей підсистеми аудиту, *складено автором*

g_i	g_1	g_2	g_3
g_1	1	1/4	1/2
g_2	2	1	1
g_3	4	1	1

Таблиця 3.4

Результати обчислень вагових значень рівнів обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства з урахуванням можливостей підсистеми аудиту, *розраховано автором*

E_i	g_1	g_2	g_3
E	0,500	1,587	1,259
E_n	0,149	0,474	0,376
E_{n1}	0,456	1,448	1,149
E_{n2}	3,060	3,055	3,056

Наближене значення для $\lambda_{max} = 3,057$; $J_p = 0,029$; $\frac{J_p}{J_e} = 0,050$.

Отримані результати можна вважати задовільними: рівень збіжності процесу порівнянь дає підстави визнати його достатнім, а узгодженість експертних суджень відносно вагових значень належною.

Далі за аналогією обчислюємо вагові значення рівнів обліково-аналітичного забезпечення з урахуванням можливостей підсистеми аналізу (табл. 3.5).

Міру узгодженості числових значень парних порівнянь рівнів обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства з врахуванням можливостей підсистеми аналізу встановлено за аналогією до вищенаведених розрахунків та зведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.5

Матриця парних порівнянь рівнів обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства з урахуванням можливостей підсистеми аналізу, *складено автором*

g_i	g_1	g_2	g_3
g_1	1	1/7	1/5
g_2	7	1	1
g_3	5	1	1

Таблиця 3.6

Результати обчислень вагових значень рівнів фінансової безпеки машино-будівного підприємства з урахуванням потреби у матеріальних ресурсах, *розраховано автором*

E_i	g_1	g_2	g_3
E	0,305	1,912	1,709
E_n	0,078	0,486	0,435
E_{n1}	0,234	1,466	1,311
E_{n2}	3,039	3,016	3,014

Наближене значення для $\lambda_{max} = 3{,}065$; за індексом узгодженості $J_p = 0{,}012$; відношенням узгодженості $\frac{J_p}{J_e} = 0,021$. Отже, рівень збіжності процесу оцінювання є підстави визнати достатнім, а узгодженість експертних суджень відносно вагових значень належною.

Тепер визначимо вагомість складових підсистем обліково-аналітичного для забезпечення належного рівня безпекової діяльності торговельного підприємства з використанням матриць парних порівнянь за перевагою варіантів. Для цього порівняємо вагомість інструментів підсистем обліково-аналітичного забезпечення за різного рівня забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства.

Узгодженість результатів, як і в інших випадках, установимо за:

– вектором пріоритетів λ_{max},

– індексом узгодженості J_p,

– відношенням узгодженості $\frac{J_p}{J_e}$.

Спочатку обчислимо значення функцій корисності інструментів обліку u_{ij} (табл. 3.7) за різного рівня забезпечення безпекової діяльності (табл. 3.1). Для цього формуємо матриці парних порівнянь (табл. 3.8–3.10).

Таблиця 3.7

Складові підсистеми обліку обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства та їх позначення, *розробка автора*

№	Складові підсистеми	Позначення
1	Оперативний (статистичний)	*A*
2	Фінансовий	*B*
3	Управлінський	*C*

Таблиця 3.8

Матриця парних порівнянь підсистем обліку з урахуванням мінімального рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства, *складено автором*

1-й рівень	*A*	*B*	*C*
A	1	3	2
B	1/3	1	1
C	1/2	1	1

Корисність альтернатив для мінімального рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємств: $u_{11} = 0{,}549$; $u_{12} = 0{,}209$; $u_{13} = 0{,}241$.

Узгодженість результатів обчислень така: $\lambda_{max} = 3{,}018$; $J_p = 0{,}009$; $\frac{J_p}{J_e} = 0{,}016$.

Корисність альтернатив для нормального рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності: $u_{21} = 0{,}581$; $u_{22} = 0{,}109$; $u_{23} = 0{,}309$.

Таблиця 3.9

Матриця парних порівнянь підсистем обліку з урахуванням нормального рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства, *складено автором*

2-й рівень	*A*	*B*	*C*
A	1	5	2
B	1/5	1	1/3
C	1/2	3	1

Узгодженість результатів обчислень: λ_{max} = 3,004; J_p = 0,002; $\frac{J_p}{J_e} = 0,003.$

Таблиця 3.10

Матриця парних порівнянь підсистем обліку з урахуванням максимального рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства, *складено автором*

3-й рівень	*A*	*B*	*C*
A	1	7	3
B	1/7	1	1/5
C	1/3	5	1

Корисність альтернатив для максимального рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності: u_{31} = 0,649; u_{32} = 0,071; u_{33} = 0,279.

Узгодженість результатів обчислень: λ_{max} = 3,064; J_p = 0,032; $\frac{J_p}{J_e} = 0,056.$

Обчислення функцій корисності інструментів обліку за перевагою варіантів виконані коректно, оскільки значення вектора пріоритетів λ_{max}, індексу узгодженості J_p і відношення узгодженості $\frac{J_p}{J_e}$. для кожної з матриць (табл. 3.8–3.10) знаходяться в межах норми.

Компоненти нормалізованого головного власного вектора матриці парних порівнянь, обчислені на основі табл. 3.2, дозволили визначити уточнені ваги рівнів обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства з урахуванням можливостей системи обліку: s_1 = 0,058; s_2 = 0,382; s_3 = 0,559.

Є такі варіанти для обчислення значень функції корисності альтернатив:

$$U_1 = s_1 u_{11} + s_2 u_{21} + s_3 u_{31},$$

$$U_2 = s_1 u_{12} + s_2 u_{22} + s_3 u_{32}, \qquad (3.5)$$

$$U_3 = s_1 u_{13} + s_2 u_{23} + s_3 u_{33}$$

Підставивши до системи рівнянь (3.5) отримані значення ваг рівнів обліково-аналітичного забезпечення та корисності альтернатив, отримаємо такі результати:

$$U_1 = 0{,}058 \times 0{,}549 + 0{,}382 \times 0{,}581 + 0{,}559 \times 0{,}649 = 0{,}617,$$

$$U_2 = 0{,}058 \times 0{,}209 + 0{,}382 \times 0{,}109 + 0{,}559 \times 0{,}071 = 0{,}094,$$

$$U_3 = 0{,}058 \times 0{,}241 + 0{,}382 \times 0{,}309 + 0{,}559 \times 0{,}279 = 0{,}288.$$

Згідно з використаним методом [10], максимальний рівень безпеки за різної потреби в інструментах обліку досягається за альтернативи U_1, для якої значення функції корисності є максимальним.

Для знаходження значення функцій корисності інструментів аудиту u_{ij} (табл. 3.11) за різного рівня забезпечення безпекової діяльності (табл. 3.1) сформуємо матриці парних порівнянь (табл. 3.12–3.14).

Таблиця 3.11

Складові підсистеми аудиту обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства та їх позначення, *розробка автора*

№	Складові підсистеми	Позначення
1	Попередній (ретроспективний)	*D*
2	Постійний (запобіжний)	*E*
3	Стратегічний	*F*

Таблиця 3.12

Матриця парних порівнянь підсистем аудиту з урахуванням мінімального рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства, *складено автором*

1-й рівень	*D*	*E*	*F*
D	1	5	7
E	1/5	1	3
F	1/7	1/3	1

Корисність альтернатив для мінімального рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності: $u_{11} = 0{,}730$; $u_{12} = 0{,}189$; $u_{13} = 0{,}080$.

Узгодженість результатів обчислень: $\lambda_{max} = 3{,}064$; $J_p = 0{,}032$; $\frac{J_p}{J_e} = 0{,}056$.

Таблиця 3.13

Матриця парних порівнянь підсистем аудиту з урахуванням нормального рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства, *складено автором*

2-й рівень	*D*	*E*	*F*
D	1	3	5
E	1/3	1	2
F	1/5	1/2	1

Корисність альтернатив для нормального рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності: $u_{21} = 0{,}648$; $u_{22} = 0{,}229$; $u_{23} = 0{,}122$.

Узгодженість результатів обчислень: $\lambda_{max} = 3{,}004$; $J_p = 0{,}002$; $\frac{J_p}{J_e} = 0{,}003$.

Таблиця 3.14

Матриця парних порівнянь підсистем аудиту з урахуванням максимального рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства, *складено автором*

3-й рівень	*D*	*E*	*F*
D	1	2	3
E	1/2	1	1
F	1/3	1	1

Корисність альтернатив для максимального рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності: $u_{31} = 0{,}549$; $u_{32} = 0{,}241$; $u_{33} = 0{,}209$.

Узгодженість результатів обчислень: $\lambda_{max} = 3{,}018$; $J_p = 0{,}009$; $\frac{J_p}{J_e} = 0{,}016$.

Обчислення функцій корисності інструментів аудиту за перевагою варіантів виконані коректно, оскільки значення вектора пріоритетів λ_{max}, індексу узгодженості J_p і відношення узгодженості $\frac{J_p}{J_e}$. для кожної з матриць (табл. 3.12–3.14) знаходяться в межах норми.

Компоненти нормалізованого головного власного вектора матриці парних порівнянь, обчислені на основі табл. 3.3, дозволили визначити уточнені ваги рівнів обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства з урахуванням можливостей системи аудиту: $s_1 = 0{,}149$; $s_2 = 0{,}474$; $s_3 = 0{,}376$.

Підставивши до системи рівнянь (3.5) отримані значення ваг рівнів обліково-аналітичного забезпечення та корисності альтернатив, отримаємо такі результати:

$$U_1 = 0{,}149 \times 0{,}730 + 0{,}474 \times 0{,}648 + 0{,}376 \times 0{,}549 = 0{,}622,$$

$$U_2 = 0{,}149 \times 0{,}189 + 0{,}474 \times 0{,}229 + 0{,}376 \times 0{,}241 = 0{,}228,$$

$$U_3 = 0{,}149 \times 0{,}080 + 0{,}474 \times 0{,}122 + 0{,}376 \times 0{,}209 = 0{,}149.$$

З проведених розрахунків видно, що максимальний рівень безпеки за різної потреби в інструментах обліку досягається за альтернативи U_1, для якої значення функції корисності є максимальним.

Для знаходження значення функцій корисності інструментів аналізу u_{ij} (табл. 3.15) за різного рівня забезпечення безпекової діяльності (табл. 34.1) сформуємо матриці парних порівнянь (табл. 3.16–3.18).

Таблиця 3.15

Складові підсистеми аналізу обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства та їх позначення, *розробка автора*

№	Складові підсистеми	Позначення
1	Оперативний (поточний)	*G*
2	Фінансовий	*H*
3	Управлінський (стратегічний)	*I*

Таблиця 3.16

Матриця парних порівнянь підсистем аналізу з врахуванням мінімального рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства, *складено автором*

1-й рівень	*G*	*H*	*I*
G	1	1	3
H	1	1	4
I	1/3	1/4	1

Корисність альтернатив для мінімального рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності: u_{11} = 0,416; u_{12} = 0,457; u_{13} = 0,126.

Узгодженість результатів обчислень: λ_{max} = 3,009; J_p = 0,005; $\frac{J_p}{J_e} = 0,008$.

Таблиця 3.17

Матриця парних порівнянь підсистем аналізу з урахуванням нормального рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства, *складено автором*

2-й рівень	*G*	*H*	*I*
G	1	1/2	4
H	2	1	5
I	1/4	1/5	1

Корисність альтернатив для нормального рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності: u_{21} = 0,333; u_{22} = 0,569; u_{23} = 0,097.

Узгодженість результатів обчислень: $\lambda_{max} = 3{,}025$; $J_p = 0{,}012$; $\frac{J_p}{J_e} = 0{,}021$.

Таблиця 3.18

Матриця парних порівнянь підсистем аналізу з урахуванням максимального рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства, *складено автором*

3-й рівень	*G*	*H*	*I*
G	1	1/3	5
H	3	1	6
I	1/5	1/6	1

Корисність альтернатив для максимального рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності: $u_{31} = 0{,}287$; $u_{32} = 0{,}634$; $u_{33} = 0{,}078$.

Узгодженість результатів обчислень: $\lambda_{max} = 3{,}094$; $J_p = 0{,}047$; $\frac{J_p}{J_e} = 0{,}081$.

Обчислення функцій корисності інструментів аналізу за перевагою варіантів для кожної з матриць (табл. 3.16–3.18) виконані коректно та знаходяться в межах норми.

Компоненти нормалізованого головного власного вектора матриці парних порівнянь, обчислені на основі табл. 3.5, дозволили визначити уточнені ваги рівнів обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства з урахуванням можливостей системи аналізу: $s_1 = 0{,}078$; $s_2 = 0{,}486$; $s_3 = 0{,}435$.

Підставивши до системи рівнянь (3.5) отримані значення ваг рівнів обліково-аналітичного забезпечення та корисності альтернатив, отримаємо такі результати:

$$U_1 = 0{,}078 \times 0{,}416 + 0{,}486 \times 0{,}333 + 0{,}435 \times 0{,}287 = 0{,}319,$$

$$U_2 = 0{,}078 \times 0{,}457 + 0{,}486 \times 0{,}569 + 0{,}435 \times 0{,}634 = 0{,}589,$$

$$U_3 = 0{,}078 \times 0{,}126 + 0{,}486 \times 0{,}097 + 0{,}435 \times 0{,}078 = 0{,}091.$$

З проведених розрахунків видно, що максимальний рівень безпеки за різної потреби в інструментах обліку досягається за альтернативи U_2, для якої значення функції корисності є максимальним.

Узагальнивши отримані дані, бачимо результати оцінювання інструментів, необхідних для досягнення бажаного рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

Оцінювання інструментів досягнення необхідного рівня обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельного підприємства, *розробка автора*

Показник	Міра важливості інструментів								
	обліку			аудиту			аналізу		
	оперативний (статистичний)	фінансовий	управлінський	попередній (ретроспективний)	постійний (запобіжний)	стратегічний	оперативний (поточний)	фінансовий	управлінський (стратегічний)
Значення функції корисності	0,617	0,094	0,288	0,622	0,228	0,149	0,319	0,589	0,091

Вище вже наводилися (*п*. 3.2) базові принципи функціонування СІАЗБД торговельних підприємств, що виражається в:

– узгодженому поєднанні ієрархічно впорядкованих складових забезпечення;

– представленні інформації, що відповідає встановленим критеріям, щодо середовища функціонування та внутрішніх процесів;

– повному задоволенні інформаційних потреб користувачів шляхом створення відповідних коректних інформаційних запитів, що покращує результативність та зменшує трудомісткість виконання управлінських рішень.

Запропонований й описаний теоретико-практичний підхід (розрахунку методом багатокритеріального оцінювання альтернатив) до визначення важливості інструментів обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств якраз і відповідає усім цим принципам. Відтак важливим є здійснення практичних заходів щодо покращення ключових інструментів, застосування яких сприяє встановленню фактів зміни рівня безпеки, а відтак розробленню й застосуванню відповідних технології в межах безпекової діяльності торговельного підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Проведено тенденційний аналіз основних параметрів функціонування підприємств оптової та роздрібної торгівлі, результати якого вказали на наступні факти, які актуалізують необхідність посилення теоретичних розробок щодо безпекової діяльності: по-перше, більшість показників у період 2010-2023 рр. характеризуються спільними тенденціями, спровокованими посиленням спеціалізації та концентрації, COVID-19 та військовими діями; по-друге, серед суб'єктів господарювання, які здійснюють торговельну діяльність частка підприємств є критично малою, тобто коливається біля 10%, коли на ринку домінують фізичні особи-підприємці, що загалом змінює характер безпекової діяльності через високий рівень конкуренції з іншими учасниками ринку, значна кількість яких функціонує в межах «тіньової» економіки; по-третє, диспропорція у регіональному розрізі та за типом місцевості (сільська та міська), що визначається концентрацією населення, його платоспроможністю та динамікою будівництва житла й розвитку бізнесу; по-четверте, незадовільні темпи створення складських приміщень та складів-холодильників із їх частковою втратою через воєнні дії. За підсумками проведеного тенденційного аналізу було сформовано інформаційну основу безпекової діяльності

торговельних підприємств, яка була використана як підґрунтя для теоретичних й практичних розробок.

2. На підставі уточнення змістового наповнення понять «інформація» та «невизначеність» встановлено засади задоволення інформаційних потреб суб'єктів безпеки, в межах яких зосереджено увагу на двох ключових моментах: створення фільтрів, які дають змогу розподіляти усе наповнення інформаційного простору на цінну інформацію й інформаційний шум, та встановлення критеріїв, які забезпечують якість й адресність інформаційних ресурсів, які використовуються для розроблення, прийняття, виконання, контролю й внесення коректив в управлінські рішення. Проведена деталізація джерел інформації стала підставою твердження про важливість інформаційного забезпечення безпекової діяльності, яке доцільно сприймати як систему, складовими якої є інформаційні ресурси, технології, засоби й програмне забезпечення, яка орієнтована на отримання, узагальнення, опрацювання, адресне спрямування й зберігання інформації, котра, відповідаючи інформаційним потребам суб'єктів безпеки, визначає характер й динаміку змін стосовно внутрішніх процесів та середовища функціонування підприємства, що слугує основою прийняття та реалізації управлінських рішень.

3. Здійснено структуризацію СІАЗБДТП із виокремленням та розглядом підгруп інформаційної та аналітичної складових, а також обґрунтуванням доцільно дотримання пріоритетів щодо інформації з різних джерел, не обмежуючись лише внутрішніми процесами, акцентуванням уваги на комплексі робіт із інформацією, тобто від отримання і до передачі в інформаційну базу, аргументуванням, що усі дії повинні здійснюватися відповідно і завдяки завчасно розробленому забезпеченню. Уточнено зміст обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності як системи, яка, на основі поєднання підсистем обліку, аудиту та аналізу, уможливлює створення інформаційного підґрунтя для активності суб'єктів безпеки стосовно змін, що документально фіксуються стосовно внутрішніх процесів та у взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.

4. Сформовано науково-практичний підхід до створення СІАЗБДТП, який, враховуючи типізацію бізнес-процесів торговельного підприємства, базові принципи (системності, цілеспрямованості, цілісності, адресності) та специфічні функції (організаційна, комунікативна, аналітична, прогнозна), передбачає виконання організаційного й функціонального етапів, які, завдяки високий деталізації окремих заходів, сприяють максимально повному задоволенню інформаційних потреб суб'єктів безпеки в умовах кожного торговельного підприємства.

5. Застосовано метод багатокритеріального оцінювання альтернатив для реалізації теоретико-практичного підходу визначення важливості інструментів обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств. Моделювання здійснено стосовно основних видів інструментів обліково-аналітичного забезпечення (облік, аудит та аналіз), враховуючи специфіку безпекової діяльності торговельного підприємства та поточну безпекову ситуацію. Результати вказують на необхідність покращення оперативного (статистичного) обліку, попереднього (ретроспективного) аналізу та фінансового аудиту, що в сукупності повинно уможливити оперативне отримання якісної інформації як підстави для планування, виконання й контролю безпекових заходів.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [159–161; 208; 219; 224–225; 236].

РОЗДІЛ 4
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Технологія оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства

Новітні тенденції в безпековій діяльності українських підприємств визнаються вимушеним відходом від орієнтації стосовно ліквідації наслідків злочинних дій сторонніх осіб та власних працівників на користь створення сприятливих умов для постійної трансформації фінансово-господарської діяльності унаслідок критично високої динамічності умов ведення бізнесу. В межах останніх кількох років ключовими драйверами виступили COVID-19 та військова агресія Російської Федерації. В подальшому вагомий вплив очікується через посилення євроінтеграційних процесів і збільшення інтенсивності цифровізаційних процесів. Для українських підприємств будь-якої спеціалізації ключовою була і залишатиметься гіпердинамічність змін умов діяльності, коли не лише розвиток, але й виживання визначається рівнем безпекової діяльності. Саме суб’єкти безпеки повинні встановлювати перелік актуальних як на певний час ризиків і загроз, так і розпізнавати такі фактори під час реалізації трансформаційних змін стосовно підприємства. Можливість виконання таких завдань обумовлюється поступом у безпековій діяльності, основу чого має становити інформаційне підґрунтя про результативність її здійснення, і не в окремих випадках, а на постійній основі, тобто систематично, дотримуючись різноаспектної активності суб’єктів безпеки. Таке інформаційне підґрунтя дає змогу як зробити висновки про виконання суб’єктами безпеки поставлених завдань, так і слугує основою для постійного покращення базових засад організації та реалізації безпекової діяльності. Викладені аргументи доводять необхідність у межах цього підрозділу зосередитися на важливій проблемі, яка полягає у розроблені технології оцінювання результативності безпекової діяльності торговельних підприємств. Складність визначається як

поточною орієнтацією дослідників на оцінювання в більшості рівня ЕБП, в т. ч. її функціональних складових, в основі чого лежить статичність, а не динамічність безпекових процесів, так разовістю таких дій без урахування наукових засад організації й повноцінного використання результатів. Відтак завдання полягає у формуванні теоретичної основи, на підставі уточнення сутності термінів «ефективність», «результативність» й «якість», із розробленням відповідної технології й апробації в умовах підприємств оптової й роздрібної торгівлі. Йдеться про створення інструменту, застосування якого дасть змогу визначвень безпекової діяльності із подальшим розробленням і здійсненням змін для поступу як основи підтримання життєдіяльності й розвитку відповідного підприємства попри будь-який характер змін у середовищі ведення бізнесу.

Для підкреслення складності виконання визначеного завдання розглянемо уже існуючий досвід оцінювання безпекової діяльності на мікрорівні. В цьому секторі наукових досліджень привертають увагу лише кілька публікацій. Так, В. Вахлакова доводить необхідність оцінювання безпекозабезпечувальної діяльності. Дискусійними є як зміст терміна «безпекозабезпечувальна діяльність», так і засади її оцінювання. В. Вахлакова наполягає, що така діяльність становить «…організоване та скоординоване виконання сукупності заходів …метою яких є убезпечення діяльності підприємства з урахуванням умов,…. вплив на які в підприємства немає можливості» [24, с. 28]. Тобто виникають питання щодо суб’єктів й об’єктів виконання «певного алгоритму дій», а також цільового спрямування. В площині вирішення поставленого завдання, не можна повністю погодитися із запропонованими засадами оцінюванням стану такої діяльності, адже авторка вирізняє ознаки, які фактично характеризують існування окремих складових СЕБП. Для прикладу, розглядається міра готовності «…документального оформлення ієрархічних та гетерархічних комунікацій на підприємстві» [24, с. 32]. Наша позиція відрізняється тим, що безпекова діяльність – це активність суб’єктів безпеки, а відтак оцінюванню підлягають дії в динаміці, дотримуючись умов їх реалізації

та отриманих результатів. Такі базові засади суттєво ускладнюють процес оцінювання, адже не йдеться про констатацію факту визначення статусу СЕБП в статуті підприємства, який жодним чином не характеризує фактичну безпекову діяльність, а конкретизується необхідність постійного відстеження реальних дій і отриманих результатів для поступу у підтриманні безпеки на рівні, що дає змогу підтримувати існування й розвивати бізнес.

Серед інших напрацювань цікавими є досягнення Львівської безпекової школи, зокрема одного із засновників – В. Франчука та його послідовника – В. Фостяка. В. Франчук у фундаментальній праці обґрунтовує необхідність оцінювання безпекової діяльності через послідовну характеристику ефективності реалізації базових механізмів, які згруповані як «…інформаційно-виявляючі, попереджувально-профілактичні, ліквідаційні та відновлювальні» [280, с. 191]. Пропонується процедура встановлення активності кожного механізму із можливістю в подальшому розрахунку групових та інтегрального показників, що й характеризують рівень ефективності безпекової діяльності. Безперечно, такий підхід є не лише цікавим, оскільки повністю відповідає базовим засадам реальної активності суб'єктів безпеки в кожному окремому моменті, коли це стосується питання безпеки підприємства, але й придатним для практичної реалізації. Попри цінність таких базових засад, вважаємо за необхідне уточнити відмінності власної позиції. Так, В. Франчук зосереджується виключно на тих моментах, які стосуються виникнення, поширення та впливу загроз, коли ми ставимо собі за мету розроблення технології, яка б ураховувала можливість реагування на виклики, ризики та раніше не існуючі можливості. Тобто актуальним є розгляд безпекової діяльності через призму ключових механізмів, що визначив В. Франчук, але пропонується змінити перелік індикаторів. Вважаємо, що більшу точність оцінювання можна досягнути заміною якісних критеріїв, тобто таких як «так» чи «ні», на встановлення кількісного виміру за такою шкалою: «низький» (0,0-0,33), «прийнятний» (0,34-0,66) та «високий» (0,67-1,0). Додаткову точність можна отримати через роботу з експертами стосовно внутрішньогрупових та

міжгрупових вагових коефіцієнтів, зважаючи на значущість кожного індикатора та групи. Загалом наша позиція полягає у розвитку підходу В. Франчука, зокрема щодо специфіки безпекової діяльності торговельних підприємств.

В. Фостяк запропонував «…науково-методичний підхід до оцінювання управління безпековою діяльністю промислових підприємств» [277, с. 98], суть якого полягає в оцінюванні основних складових системи управління, тобто керуючої й керованої підсистем та управлінських рішень. При оцінюванні керуючого впливу враховані як самі умови безпекової діяльності, тобто рівень забезпечення (кадрового, організаційного, технічного), так і спроможність виконувати поставлені завдання. Характеристику керованої підсистеми пропонується надавати в ракурсі основних функціональних складових ЕБП, коли управлінського впливу через установлені засади розроблення й виконання управлінських рішень. Сформований В. Фостяком підхід дає змогу визначити групові показники, але не передбачає узагальнення, тобто можливості розрахунку інтегрального показника, що певним чином ускладнює застосування такого підходу в частині розроблення програми покращення безпекової діяльності. Попри це, вважаємо, що цікавою є здійснена структуризація, тобто виділення ключових складових, яка забезпечує уточнення окремих моментів, які уможливлюють деталізацію характеру процесів й впливу факторів другого порядку пріоритетності, важливість яких зростає саме під час розгляду варіантів ліквідації слабких та посилення сильних сторін безпекової діяльності певного підприємства. Наша позиція відрізняється не лише через можливість розрахунку інтегрального показника, але й параметрами структуризації через необхідність оцінювання результативності безпекової діяльності у розрізі таких складових:

– дієвість механізмів безпекової діяльності;

– якість системи управління безпековою діяльністю;

– ефективність активності суб’єктів безпеки.

Важливо підкреслити, що в огляді існуючої практики оцінювання ми обмежилися доволі вузьким колом дослідників, дотримуючись їх напрацювань саме в сфері безпекової діяльності, а не стану ЕБП. Авторська позиція стосовно формування технології оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства, враховуючи усі ключові моменти відомих підходів, передбачає подальшу реалізацію власних напрацювань, зокрема стосовно характеру ризиків й загроз, механізму гомеостазу й переходу до «бажаного» атрактора тощо. Водночас вихідним моментом вважаємо уточнення аспектів застосування термінів «ефективність», «результативність», «дієвість» та «якість». Зазначене обумовлено в багатьох випадках їх ототожненням, попри те, що вони мають певною мірою відмінне змістове навантаження, яке є важливим під час оцінювання безпекової діяльності торговельного підприємства.

Найінтенсивніші дискусії поміж науковців тривають стосовно двох із перелічених термінів, тобто «ефективність» та «результативність». Зазначене можна проілюструвати на підставі цитування кількох визначень. Так, С. Мочерний та його співавтори пропонують розуміти ефективність як «…отримання найкращих результатів за найменших затрат праці» [184, с. 25], встановлюючи рівень пріоритетності, надаючи вищий рівень саме ефективності порівняно з результативністю. Окрім дискусійності такої пріоритетності, ключовим є все-таки розмежування таких термінів. Відмінної точки зору дотримується інша група науковців, зокрема А. Турило [269, с. 81], які ототожнюють результативність й ефективність, посилаючись на об’єднувальний момент у вигляді результату, тобто ефекту, який і слугує основою характеристики зміни певного явища або процесу й визначає загалом параметри їх існування. Підґрунтя таких міркувань знаходимо в довідниковій літературі, де «ефект» подається як «…результат, наслідок яких-небудь причин, сил, дій, заходів» [26, с. 251]. Водночас певним застереженням має бути те, що ефект доцільно розуміти як відмінність між фактом і запланованим, а відтак він може бути як і позитивним і від’ємним, що доречне стосовно результату, але

ефективність сприймається виключно із знаком «+». Отже, визначене вище ототожнення має окремі слабкі місця в обґрунтуванні, що й підштовхує до подальшої деталізації змісту кожного із ключових понять.

Окремі уточнювальні моменти формуються із дослідження історичних моментів появи й сфери застосування поняття «ефективність». Першість у розгляді умов визначення ефективності, хоча і не безпосередньо саме цього терміна, належить В. Петті й Ф. Кене. В наукових працях ефективність розглядалася в розумінні результативності урядових ініціатив під час впливу на економічні процеси в країні. Певний поступ забезпечив А. Сміт, який для встановлення результативності застосував термін «продуктивність», хоча попри це ефективність все-таки актуалізувалася, зокрема в контексті розгляду нового типу суб'єктів управління – менеджерів. Чіткість у встановленні умов визначення ефективності забезпечив Д. Рікардо, але і в подальшому у взаємозв'язку із результативністю. На думку Д. Рікардо, ефективність можна було розрахувати шляхом порівняння отриманих результатів із певними витратами. Ця ідея була поглиблена В. Паретто. В цілому на першому етапі формування суті поняття «ефективність» чітко прослідковуються два моменти: по-перше, воно розглядалося через результативність; по-друге, сприймалося як дещо вужче. На наступних етапах відбулися суттєві зміни, але і сьогодні є послідовники такого первинного сприйняття ефективності. Так, П. Хейне доводить, що результативність визначається через ефективність й продуктивність унаслідок потреби «…отримати якнайбільше з доступних нам обмежених ресурсів» [140, с. 44]. Вважаємо, що така точка зору має право на існування, зокрема стосовно безпекової діяльності, пріоритетом для якої є виконання поставлених завдань, з огляду на наявне ресурсне забезпечення.

В межах другого етапу відбулася конкретизація суті ефективності, зокрема за рахунок часткового відокремлення від спорідненого терміна «результативність». Серед тих, що сприяли ширшому застосуванню досліджуваного поняття в економіці, можна назвати Г. Емерсона, який пропонував розраховувати ефективність на основі знаходження

«…співвідношення між сукупними витратами та економічними результатами» [328, с. 14], тим самим доводячи наявність сильного зв'язку із функціональністю. Внесок К. Маркса полягав у розгляді ефективності через призму раціональності використання виробничих ресурсів, коли К. Макконелла і С. Брю доводили існування зв'язку між кількістю наявних виробничих ресурсів та обсягами виготовленої продукції. М. Мескон та його співавтори обґрунтовували залежність ефективності від рівня внутрішньої організації певного підприємства. За підсумками другого етапу ефективність уже розглядалася як окреме поняття, інтерес до якого посилювався відповідно до загострення конкретної боротьби та необхідності пошуку варіантів задоволення інтересів споживачів із найменшими ресурсними затратами.

Перед окресленням суті сучасних підходів у трактуванні ефективності, необхідно звернути увагу на позицію П. Друкера, яка слугує певним орієнтиром у встановленні й інтерпретації зв'язку із результативністю в окремих сферах застосування. Так, П. Друкер доводив, що «…результативність – це робити правильні дії, а ефективність – це робити дії правильно» [302, с. 54]. З цього визначення зрозуміло, що між ефективністю й результативністю зберігається зв'язок, який дає змогу в окремих випадках застосовувати їх синхронно, але за необхідності поглибленого пізнання суті окремого явища чи процесу важливим є врахування відмінностей для отримання науково обґрунтованих та достовірних результатів.

Етапність формування змісту ефективності визначила поточну неузгодженість позицій дослідників. Нами взято до уваги лише окремі підходи, які надалі дадуть змогу чітко вибудувати технологію оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства. В основі першого підходу лежить порівняння ефекту із витратами або необхідними й наявними ресурсами. Доволі чітко ключові моменти такого підходу відображені у економічній енциклопедії, де ефективність визначена як «…здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту, тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей

результат» [73, с. 152]. В межах цього підходу узгодженою є необхідність здійснення порівняння, коли відмінність полягає у виборі елементів, які беруться до уваги. Можна стверджувати, що саме цей підхід і уможливлює ототожнення результативності й ефективності, оскільки в обох випадках актуальним є зіставлення.

Другий підхід полягає у встановленні умов збільшення ефективності. Цікавою є позиція С. Покропивного, згідно з якою досліджуване поняття розглядається в якості «…економічної категорії, що визначається за об'єктивно діючим законом економії робочого часу, що є основоположною субстанцією багатства й мірою витрат, необхідних для його нагромадження та використання суспільством» [68, с. 54]. Безперечно, суб'єкти безпеки в своїй активності повинні дотримуватися правила економічної доцільності, тобто раціонально планувати й вживати заходів, порівнюючи можливі втрати від реалізації певної загрози із витратами на її попередження. Специфіка безпекової діяльності полягає у відмінності встановлення ефекту, яким не може бути прибуток, адже суб'єкти безпеки лише опосередковано залучені до виробничого й збутового процесів. Ефект у безпековій діяльності може мати такий вигляд: розпізнавання викликів для можливої зміни тактики й стратегії провадження бізнесу, зменшення ризиків під час прийняття й реалізації управлінських рішень, попередження й ліквідація загроз з мінімальними витратами на повернення до попереднього стану динамічної рівноваги. Усі ці факти поєднуються й мають відмінну динаміку у встановленні, що суттєво ускладнює загалом процес оцінювання результативності безпекової діяльності.

Третій підхід відмінний від попередньо розглянутих тим, що не йдеться про порівняння, а більшою мірою про поєднання тих умов, які забезпечують досягнення встановлених цілей. Для прикладу, Н. Подольчак розглядає ефективність як «…явище, яке характеризує оптимальність цілеспрямованої дії, способу, механізму реалізації або стану суб'єкта за наявності альтернатив» [196, с. 207]. Зважаючи на складний характер можливого ефекту під час здійснення безпекової діяльності, така позиція заслуговує на увагу. Водночас

виникають питання щодо практичного здійснення оцінювання за відсутності чітких критеріїв.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що в сучасних умовах поняття «ефективність» набуло вагомості і перебуває в полі інтересів значної кількості дослідників. Стосовно ж оцінювання безпекової діяльності, то виникають певні труднощі через складність чіткого встановлення ефекту, наявних та необхідних витрат. Так, ефективність доцільно застосувати для характеристики активності суб'єктів безпеки, але не стану СУБД чи дієвості відповідних механізмів. Відповідно, доцільним є комбінаційний варіант, тобто із одночасним використанням інших споріднених понять, зокрема результативності, чому буде приділено увагу в подальшому.

Розгляд суті поняття «результативність» необхідно розпочати із визначення, що міститься в ISO 9000:2005, де йдеться про «…ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів» [185, с. 8]. Тобто чітко встановлена відмінність від попередньо розглянутої ефективності, оскільки йдеться не про ефект, а про порівняння ступеня виконання певної дії, досягнення попередньо встановленої мети, здійснення переліку послідовних кроків під час реалізації деякого завдання тощо. Як уже обумовлювалося, результат може бути будь-який, тобто такий, що засвідчує виконання, а також і недосягнення необхідного рівня.

В наукових публікаціях знаходимо доволі схоже трактування результативності, із незначними відмінностями. Скажімо, П. Друкер лаконічно окреслює результативність як «…ступінь досягнення стратегічних цілей і завдань» [61, с. 140]. Безперечно, орієнтація на встановлення факту виконання виключно стратегічних завдань обмежує сферу застосування досліджуваного поняття, але важливою є базова засада – порівняння із можливістю подальшої деталізації впливу факторів для внесення коректив. Більш розширений варіант пропонує О. Тищенко, обґрунтовуючи сутність результативності як явище, «…яке характеризує підсумок за всіма показниками функціонування підприємства і визначає потенціал подальшого розвитку» [264, с. 34].

Вважаємо, що визначення результативності доречним є не лише стосовно усієї діяльності підприємства, але і щодо окремих її аспектів, зокрема безпекової діяльності. Загалом результативність створює основу для формування цілісного бачення характеру функціонування підприємства та за окремими напрямами із спроможністю внесення необхідних змін у ліквідації недоліків та ширшого застосування кращих практик.

Узагальнення стосовно понять «ефективність» і «результативність» вказують на необхідність дотримання засад їх чіткого застосування. Такі засади прослідковуються в ДСТУ ISO 9000:2007, де встановлено, що «…результативність – ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, коли ефективність – співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами» [64, с. 15]. Певним уточненням стосовно безпекової діяльності може бути те, що результативність може визначатися стосовно встановлених раніше нормативних значень, які характеризують прийнятний рівень функціонування й можливість розвитку підприємства. Необхідним є також врахування фактичних умов здійснення професійних обов'язків суб'єктами безпеки, яким, на відміну від виробничого процесу, притаманна критично висока динаміка та невизначеність. Своєю чергою, стосовно ефективності актуальним є використання сформованої ресурсної бази, інтенсивність чого залежить від перебігу подій у середовищі функціонування підприємства.

Серед інших поглядів щодо відмінності між ефективністю й результативністю вирізняється позиція М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоури, які доводять необхідність сприйняття першого із названих понять як такого, що визначає ступінь організації внутрішнього середовища компанії, а другого – як індикатора рівня взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища. Такий підхід є цікавим, але не повністю можливий для застосування з метою оцінювання безпекової діяльності торговельних підприємств, оскільки в активності суб'єктів безпеки драйвером є усі зміни незалежно від сфери їх виникнення.

Вважаємо за необхідне підкреслити, що специфіка безпекової діяльності вимагає для виконання оцінювання застосувати обидва розглянуті поняття із відповідним формуванням змістового наповнення кожного індикатора, але через результативність характеризувати інтегральний показник, коли ефективність є актуальним щодо активності суб'єктів безпеки. Авторська позиція ґрунтується на цілісному баченні виконання суб'єктами безпеки поставлених завдань, відтак кінцевим є результативність. Попри це, така цілісність формується за рахунок базових трьох компонентів, а саме: дієвості безпекових механізмів, якості СУБД та ефективності в активності суб'єктів безпеки. Встановлені пріоритети в оцінюванні дають змогу бачити загалом усі безпекові процеси, що тривають у діяльності кожного підприємства. Ці ж моменти є підґрунтям для подальшого короткого уточнення суті термінів «якість» і «дієвість».

Для цілей оцінювання чи загалом стосовно безпекової діяльності поняття «якість» не має відомих прецедентів широкого застосування. Вище нами уже підкреслювалося, що звичним підходом є спроби покращити існуючі методики оцінювання ЕБП. Авторське трактування безпекової діяльності торговельних підприємств вимагає перегляду засад оцінювання, зокрема й на основі розгляду параметрів існуючої СУБД, для чого пропонується скористатися саме поняттям «якість». Зважаючи на те, що в повсякденні поширеним є термін «якість продукції», то обґрунтування засад оцінювання СУБДТП вимагає короткої історичної довідки та уточнення змістового наповнення якості в ширшому ракурсі.

Першість у встановленні природи якості належить Аристотелю, який вбачав у ній певну «видову відмінність», яка формує уявлення про властивості певного предмету, засобу дії чи людини порівняно з аналогічними їм. Якість стосується сутності об'єкта порівняння і набуває іншого значення в кожному іншому випадку. Послідовником Аристотеля став Гегель, який вважав, що якість визначає існування певної одиниці буття, а втрата цієї основної властивості спричиняє припинення існування носія.

Попри глибокі історичні корені, сучасне розуміння якості не зазнало суттєвих змін, скоріше уточнення, що забезпечує застосування в кожній сфері людської діяльності. Так, у довідникових джерелах вказується, що якість становить «…наявність істотних ознак, властивостей, особливостей, що відрізняють один предмет чи явище від інших; та чи інша властивість, вартість, міра придатності» [26, с. 858]. В техніці уточнення стосуються окремих електромеханічних та фізичних властивостей, які можуть відрізняти схожі за призначенням пристрої та/або засоби виробництва. В економіці наголошується на можливості задоволення потреб споживача на певному рівні. Застосування зазначеного поняття для цілей оцінювання безпекової діяльності вимагає попереднього уточнення щодо можливості розгляду якості не лише продукції, але послуг, праці, життя, певної системи тощо. Таке уточнення дає змогу говорити про якість, тобто відповідність СУБДТП визначеній меті із спроможністю виконати поставлені завдання за швидко змінних умов і наявного ресурсного забезпечення. Відтак авторська позиція полягає в доцільності при оцінюванні результативності безпекової діяльності торговельного підприємства як окрему складову визначати якість СУБД. При цьому не йдеться про чітко встановлені нормативні значення окремих кількісних індикаторів, які не переглядаються упродовж тривалого часу, а якісні параметри, які враховують кращі практики безпекової діяльності, зміну безпекової ситуації та корегування тактики й стратегії ведення бізнесу в умовах конкретного підприємства.

«Дієвість», як останній із обраних нами термінів, вважається формою результативності, яка більшою мірою визначає активність певного суб’єкта у розв’язанні соціально важливої проблеми. Вище нами уже підкреслювалася доцільність розширення практики застосування підходу В. Франчука щодо оцінювання безпекових механізмів. Отже, авторське уточнення переліку індикаторів й встановлення критеріїв, які забезпечують вищу точність оцінки, дає змогу вибудувати ще одну складову технології оцінювання

результативності безпекової діяльності торговельного підприємства, яка полягає у встановленні дієвості відповідних безпекових механізмів.

В цілому, зважаючи на авторське бачення безпекової діяльності, оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства передбачає визначення якісних індикаторів, які нами об'єднані у три базові складові (рис. 4.1).

Рис. 4.1. Базові засади оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства, *сформовано автором*

Початково потрібно підкреслити, що нами взято за основу результати з'ясування змісту таких понять, як «результативність», «ефективність», «якість» і «дієвість». Конкретизація спільних і відмінних аспектів зазначених термінів слугувала первинним поштовхом до структуризації й наповнення кожної групи індикаторами, які максимально чітко відображають аспекти й специфіку безпекової діяльності торговельних підприємств.

Ключова відмінність авторського підходу полягає в тому, що йдеться про комплексний розгляд усіх аспектів безпекової діяльності. Кожна із складових відображає окремий важливий момент, але водночас і частково формує уявлення про інші компоненти, тим самим забезпечуючи можливість перевірки достовірності здійсненої оцінки. Увесь перелік запропонованих індикаторів подано у Додатку А (табл. А.1). Групування індикаторів й встановлення вагових коефіцієнтів проводилося за участю експертів з менеджменту вищої ланки торговельних підприємств (24 особи) та науковців, чиї інтереси дотичні

до проблематики забезпечення безпеки суб'єктів господарювання (12 осіб). В основу співпраці був покладений метод Дельфі.

Надання переваги якісним індикатором пов'язано із необхідністю оцінювання, зважаючи на певні обставини, які виникають не лише стосовно певного підприємства, але й суб'єктів близького й віддаленого зовнішнього середовища. Передбачено, що процес оцінювання вимагає залучення експертів, відтак їх оцінка буде формуватися на основі спостереження й отриманої інформації щодо безпекової діяльності підприємства та умов її здійснення на певний момент часу. Така особливість дає змогу проводити оцінювання без прив'язки до етапності подання звітності чи будь-якої іншої періодизації, що забезпечує можливість оперативного реагування й внесення змін в активність суб'єктів безпеки.

Перелік індикаторів оптимізований з метою уникнення високої трудомісткості при проведенні систематичного оцінювання, але передбачається, що вагові коефіцієнти повинні переглядатися за двох обставин: з метою адаптації до специфіки діяльності певного торговельного підприємства та з огляду на необхідність актуалізації відповідно до зміни безпекової ситуації.

На початку цього підрозділу було визначено завдання, яке полягає у формуванні технології оцінювання, яка має включати засади визначення певної кількості індикаторів, але становить більш складний й організований процес для широкого практичного застосування. Відтак коротко уточнимо зміст самого поняття «технологія», під яким сьогодні переважно розуміють чітку встановлену послідовність виконання певних операцій над предметами праці за допомогою засобів праці з метою отримання продукту, який задовольняє потреби споживачів. Таке інтерпретування технології пов'язано із нарощуванням обсягів матеріального виробництва за рахунок уніфікації параметрів необхідних для життя кожної людини виробів. Уникаючи розгляду різних підходів, які сформовані дослідниками стосовно суті зазначеного поняття, вважаємо за доцільне прийняти за основу таке, що міститься в актуальній законодавчій базі, зокрема Законі України «Про державне

регулювання діяльності у сфері трансферу технологій», де технологія визначена як «…результат інтелектуальної діяльності, сукупність систематизованих наукових знань, технічних, організаційних та інших рішень про перелік, строк, порядок та послідовність виконання операцій, процесу виробництва та/або реалізації і зберігання продукції, надання послуг» [203]. В нашому випадку технологія оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства становить поєднання знань (в т.ч. методів, інструментів, прийомів, принципів), досвіду, організаційних, технічних та інших рішень про умови, засади та послідовність здійснення операцій, виконання яких дозволяє отримати цілісне бачення перебігу безпекових процесів й активності суб'єктів безпеки у виконанні визначених завдань. Графічно така технологія подана на рис. 4.2.

У зв'язку із обмеженістю внесення даних у графічний варіант технології, уточнення потребують окремі її елементи. Отримання очікуваних результатів вимагає дотримання таких принципів: процесуальності (чітке виконання розробленого алгоритму дій); організованості (функціональна й організаційна впорядкованість, підконтрольність, узгодженість); системності (чіткість в ієрархічній підпорядкованості між системами вищого й нижчого рівнів у ході узагальнення й опрацювання інформаційних ресурсів); адаптивності (перегляд складу індикаторів й вагових коефіцієнтів з метою осучаснення, збільшення точності й приведення у відповідність встановленим і зміненим завданням). Виконання дій відповідно до розробленої технології передбачає застосування методів порівняння й експертного оцінювання. Перший із названих методів дає змогу відстежити зміни, що вказують на фактичні результати безпекової діяльності, а другий – дозволяє забезпечити об'єктивність оцінки й незацікавленість у фальсифікації кінцевого звіту.

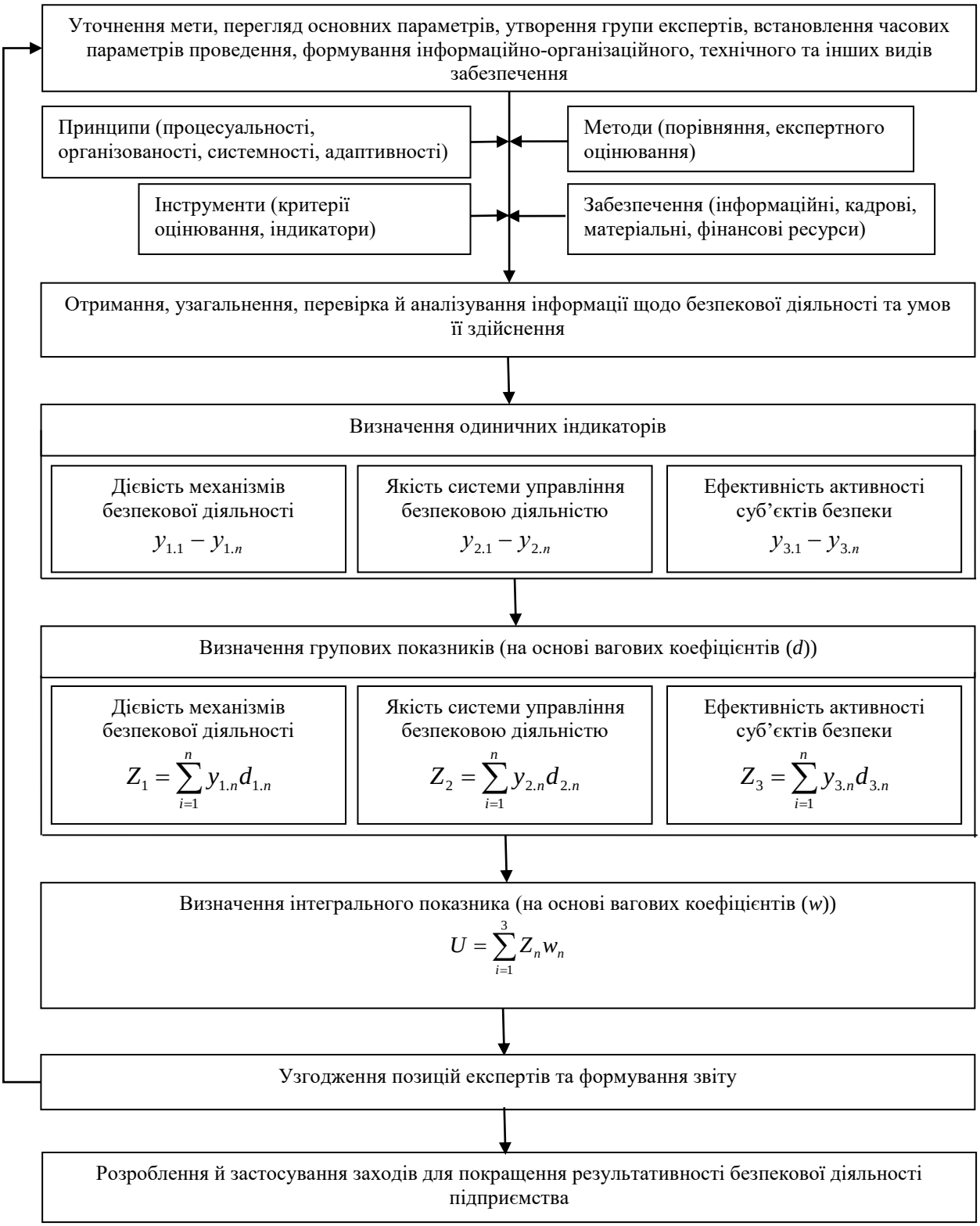

Рис. 4.2. Технологія оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства, *сформовано автором*

Авторська позиція полягає в можливості формування змішаної групи експертів з представників вищого менеджменту та сторонніх фахівців, що обізнані із специфікою організації й ведення бізнесу певного підприємства й засадами та результатами безпекової діяльності в його умовах. Поєднання кількох незалежних позицій із наступним порівнянням формує інформаційну основу як для покращення самої технології, так і дає змогу виявляти проблемні аспекти для їх подальшого усунення.

Розроблена технологія пройшла апробацію стосовно шести торговельних підприємств. Формування групи таких підприємств проведено із дотриманням таких важливих умов: більшість об'єктів оцінювання водночас здійснюють оптову й роздрібну торгівлю; в ракурсі спеціалізації домінує «неспеціалізована торгівля», але для з'ясування можливих відмінностей під тиском COVID-19 та військової агресії Російської Федерації до групи включено також підприємства, що займаються торгівлею харчовими продуктами (ПП «Троянда Захід», ПрАТ «ТДМ») та меблями (ПрАТ ОРТПФ «Закарпатмеблі»), тобто товарами першої необхідності та можливого відкладеного попиту; усі суб'єкти продовжували, хоча з різною інтенсивністю, торговельну діяльність у 2021–2023 рр.; наявне врахування географічних особливостей через активність в різних регіонах країни. Вважаємо, що розгляд результатів апробації доцільно попередньо проілюструвати через динаміку основних показників діяльності, тобто чистого доходу від реалізації (рис. 4.3), кінцевого результату діяльності (рис. 4.4) та величини активів (рис. 4.5).

Відмінний темп росту виручки від реалізації, як і зміна інших основних показників, створює необхідні передумови для розгляду специфіки здійснення безпекової діяльності в різних умовах, а також перевірки можливості широкого застосування розробленої технології та накопичення необхідних даних для подальшого поступу в безпекознавстві стосовно саме торговельних підприємств.

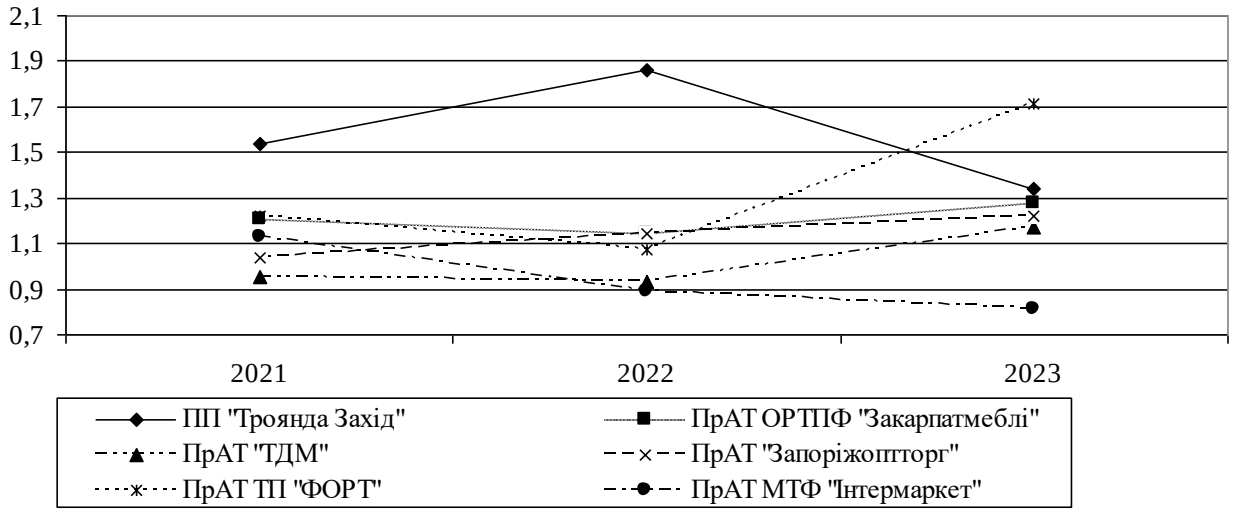

Рис. 4.3. Динаміка величини чистого доходу торговельних підприємств (сформована сукупність, 2020–2023 рр.), *розраховано автором*

За винятком ПП «Троянда Захід» та ПрАТ «Запоріжоптторг», досліджувані підприємства характеризувалися зниженням обсягів чистого доходу від реалізації, що можна пояснити реалізацією загрози воєнних дій. Підставами для виникнення відмінних тенденцій стали: для ПП «Троянда Захід» – кількість внутрішньо переміщених осіб у Львівській області із збільшенням попиту на продукти харчування; для ПрАТ «Запоріжоптторг» – торгівля товарами, які стали затребуваними в умовах введеного воєнного стану. Це є визначальним, оскільки вказує, що будь-які зміни в середовищі функціонування супроводжуються відмінними факторами, окремі з яких можуть забезпечити позитивний результат за умови здатності використати нові можливості, що безпосередньо залежне і від активності суб'єктів безпеки.

Інша виявлена тенденція полягає в тому, що у 2023 р. спостерігається певна стабілізація через адаптацію усіх учасників ринку до ведення бізнесу в умовах війни, що вплинуло на функціонування досліджуваних підприємств. Наочним є як зростання конкуренції в західних регіонах країни унаслідок релокації бізнесу, так і коригування асортиментної пропозиції, з огляду на зниження купівельної спроможності й обмеження зовнішньоекономічної діяльності.

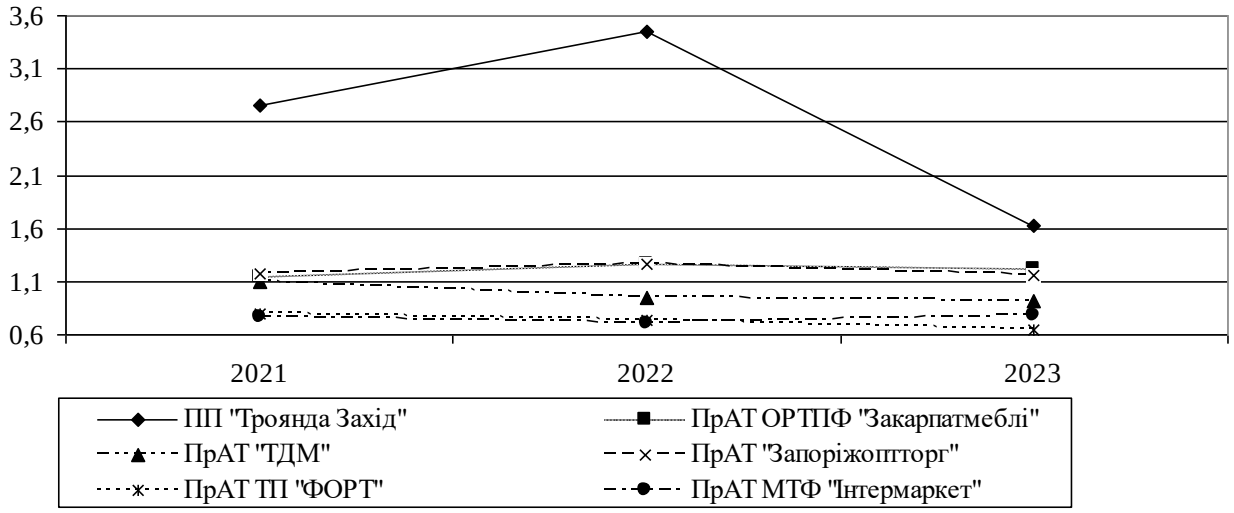

Рис. 4.4. Динаміка величини кінцевого результату діяльності торговельних підприємств (сформована сукупність, 2020–2023 рр.), *розраховано автором*

Послідовність реалізації таких загроз як COVID-19 та воєнні дії спровокувала нестабільність у величині кінцевого результату діяльності торговельних підприємств, зокрема в більшості – його погіршення упродовж 2021–2023 рр. Певна синхронність щодо ПП «Троянда Захід» та ПрАТ «Запоріжопторг», яка проявилася у різкому зростанні у 2022-му із наступним зменшенням у 2023-му, з безпекової позиції, попри те, що йдеться про отримання чистого прибутку, вказує на критично високі флуктуації, які вимагають застосування стабілізаційних заходів.

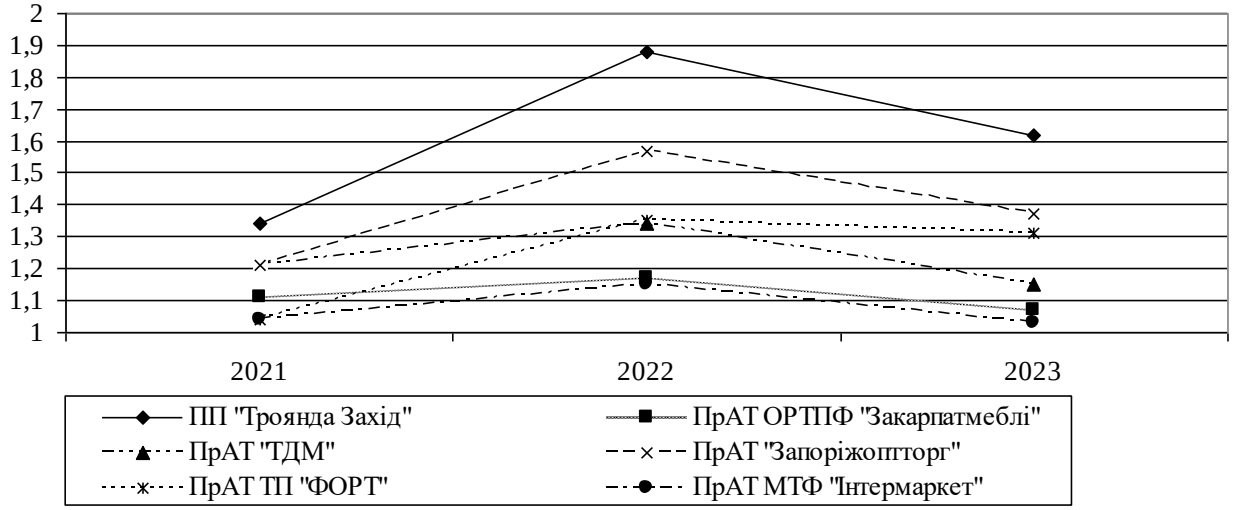

Рис. 4.5. Динаміка обсягу активів торговельних підприємств (сформована сукупність, 2020–2023 рр.), *розраховано автором*

Позитивне зростання темпу росту вартості активів у 2022 р. потрібно сприймати більше як негативний показник, адже відбулося збільшення обсягів товарів на складах через зниження попиту з боку споживачів із одночасним погіршенням платіжної дисципліни, тобто накопиченням дебіторської й кредиторської заборгованостей. У 2023 р. помітна певна позитивна динаміка цього показника, але поєднання із зміною кінцевого результату діяльності більше вказує на застосування, із різним рівнем успішності, заходів із ліквідації загрози задля підтримання життєдіяльності підприємства, а не кроки для розвитку в нових умовах.

Загалом загальна характеристика основних показників діяльності сформованої групи підприємств вказує, що обраний період характеризується вагомою зміною безпекової ситуації, що безпосередньо вплинуло на результати їх діяльність та вимагало від суб'єктів безпеки застосування нових підходів для стабілізації із збереженням бізнесу. Досвіду безпекової діяльності як стосовно COVID-19, так і воєнних дій без будь-яких географічних обмежень в українських підприємств не було. Відтак застосування розробленої технології оцінювання дає змогу водночас прослідити зміни в безпековій діяльності і створити необхідне інформаційне підґрунтя для подальшої трансформації.

Частину приведених розрахунків, зокрема стосовно ПП «Троянда Захід», представлено в Додатку А (табл. А.2). Нижче графічно нами будуть розглянуті зміни групових та інтегрального показників стосовно усіх досліджуваних підприємств. Перший з таких групових показників характеризує дієвість механізмів безпекової діяльності (рис. 4.6).

Відповідно до взятої за основу шкали, прийнятний рівень дієвості був встановлений в межах 2021-2023 рр. стосовно двох підприємств, тобто ПП «Троянда Захід» та ПрАТ «Запоріжоптторг» та у 2021 р. щодо ПрАТ ОРТПФ «Закарпатмеблі». Стосовно означених перших двох підприємств, то цікавою є спільна динаміка, яка полягає у незначному зниженні цього групового показника у 2022 р. та частковому відновленні в наступному 2023-му. Стосовно

інших підприємств також спостерігається погіршення, але відновлення практично відсутнє.

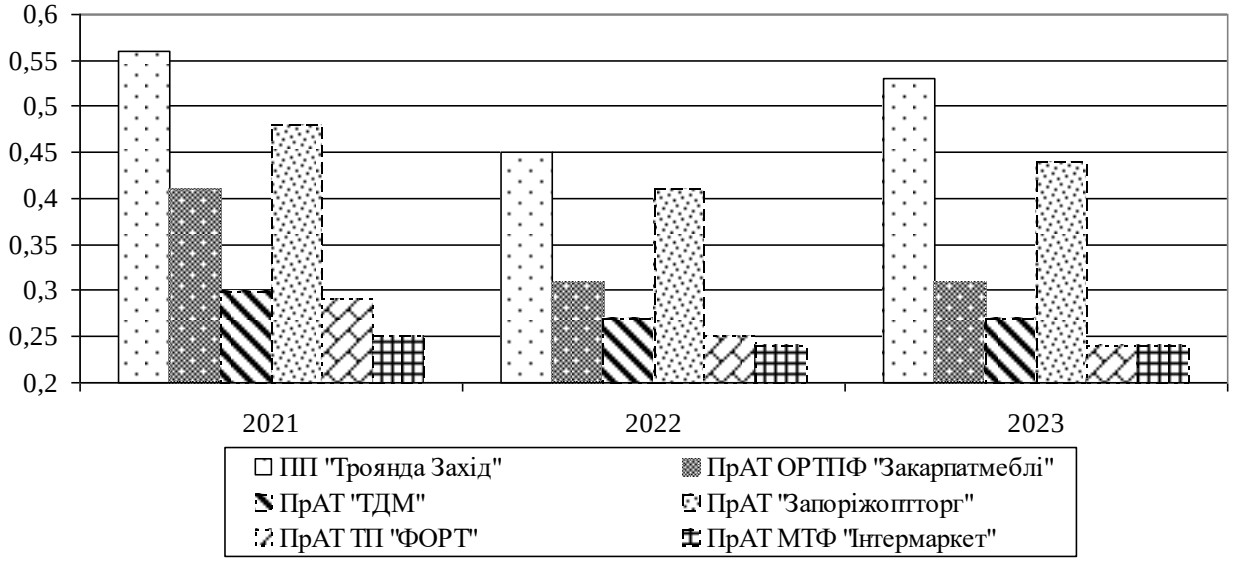

Рис. 4.6. Результати розрахунку групових показників дієвості механізмів безпекової діяльності, *розраховано автором*

Сформовані вище теоретичні основи безпекової діяльності й змістове наповнення усієї сукупності первинних індикаторів дають змогу стверджувати, що у 2022 р. існуючі механізми безпекової діяльності не забезпечили підтримання необхідного рівня безпеки, оскільки в протоколи їх реалізації не були закладені параметри такого суттєвого впливу воєнних дій із відповідними радикальними змінами загалом безпекової ситуації. Правильні висновки були зроблені лише частиною підприємств, в умовах яких адаптовано механізми безпекової діяльності, тобто першочергово інформаційно-виявляючі та попереджувально-профілактичні, коли інші залишаються пасивними й зосереджуються виключно на ліквідації результатів впливу поточних загроз.
Рівень групового показника стосовно якості СУБД висвітлено на рис. 4.7.

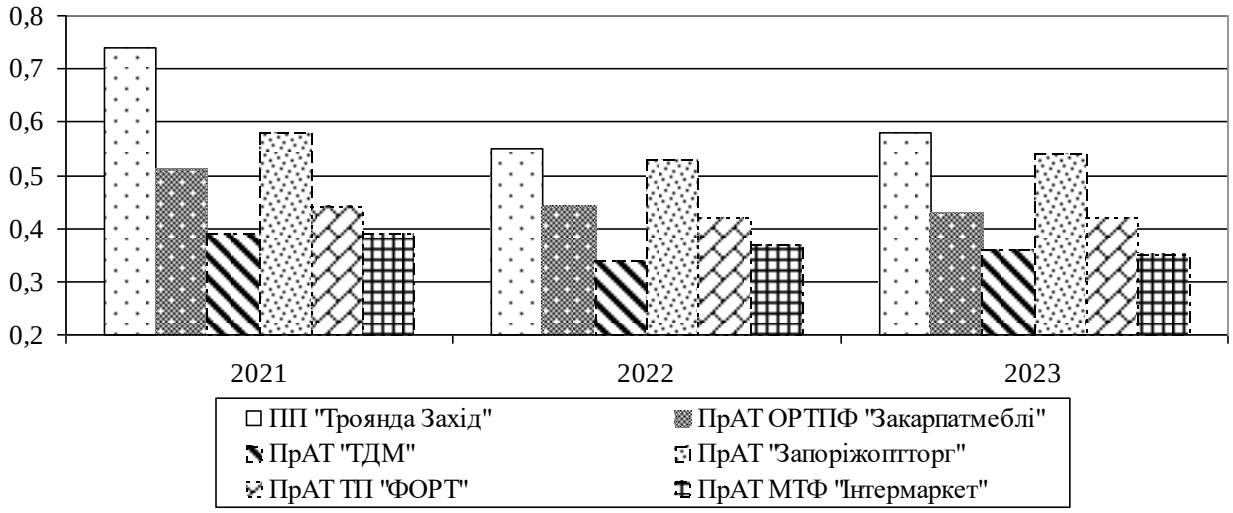

Рис. 4.7. Результати розрахунку групових показників якості СУБДТП, *розраховано автором*

Порівняння величини й динаміки групових показників, тобто дієвості безпекових механізмів та якості СУБД, дає змогу зробити висновок, що негативні зміни також простежувалися, але сам рівень був дещо відмінний. Механізми не були достатньо дієвими, відтак безпекова діяльність реалізовувалася на інстинктивному рівні і за рахунок раніше набутого досвіду суб'єктами безпеки. Для прикладу, питання запобігання крадіжок у торговельному залі чітко виписані в протоколі і становлять основу застосування кожного з механізмів, але питання дій при повітряній тривозі, організації укриття й забезпечення відповідними медичними й іншими засобами, як й інші нагальні питання, вирішувалося оперативно.

Серед розрахованих первинних індикаторів особливої уваги потребує такий як «коефіцієнт кількісно і якісної комплектації». Стосовно усіх розглянутих підприємств його рівень зазнав суттєвого зниження, що можна вважати результатом мобілізації, виїздом за межі країни та переїздом у більш безпечні регіони країни фахівців, що виконували завдання стосовно безпекової діяльності.

Результати розрахунку третього групового показника – «ефективність активності суб'єктів безпеки» – відображено на рис. 4.8.

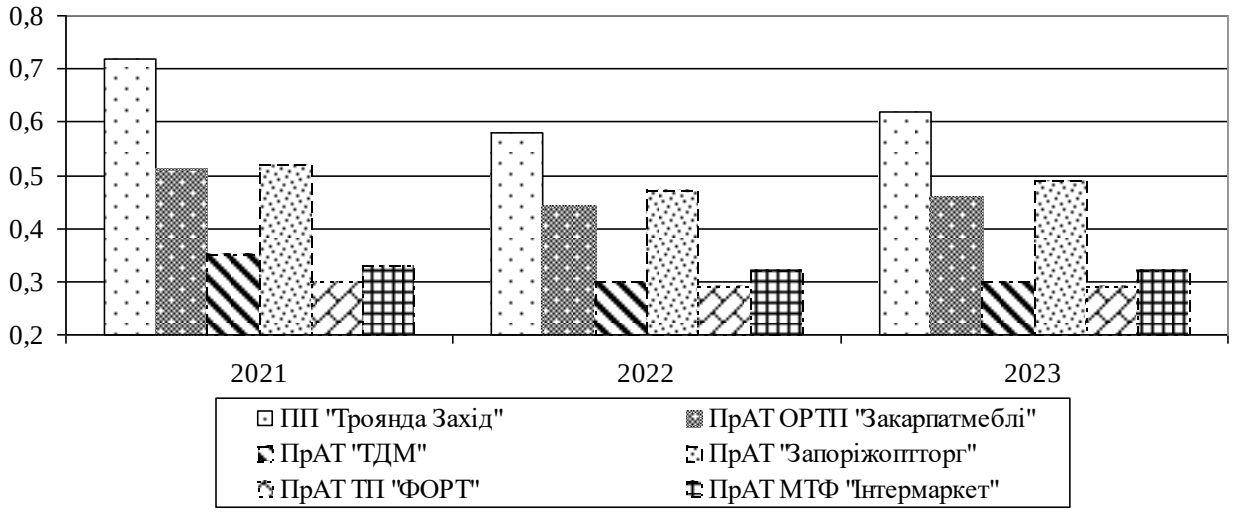

Рис. 4.8. Результати розрахунку групових показників ефективності активності суб'єктів безпеки, *розраховано автором*

Як і стосовно розглянутих вище двох групових показників, третій характеризується загальною негативною динамікою, але ключовим є те, що і в 2023 р. стосовно ПрАТ «ТДМ», ПрАТ ТП «ФОРТ» та ПрАТ МТФ «Інтермаркет» його рівень був визначений як «низький». Суттєвий вплив на величину цього групового показника, в умовах зазначених підприємств, мали низькі значення за такими первинними індикаторами, як «раціональність використання внутрішніх резервів» та «підконтрольність використання ресурсної основи», що вказує на необхідність перегляду засад провадження безпекової діяльності.

У вигляді результуючої проведених розрахунків виступає інтегральний показник, величина й динаміка якого демонструється на рис. 4.9.

Здійснене порівняння величини інтегрального показника дало змогу зробити кілька узагальнень:

– у 2023 р. порівняно з 2021 р. стосовно усіх підприємств фіксується зниження, але простежується як часткове відновлення після 2022-го (ПП «Троянда Захід» та ПрАТ «Запоріжоптторг»), так і відсутність поступу (інші підприємства);

- відповідно до застосовуваної шкали, у 2023-му результативність безпекової діяльності ПП «Троянда Захід», ПрАТ «Запоріжоптторг» та ПрАТ

ОРТП «Закарпатмеблі» була «прийнятною», інших підприємств – «низькою» без очікувань позитивних змін у короткостроковій перспективі.

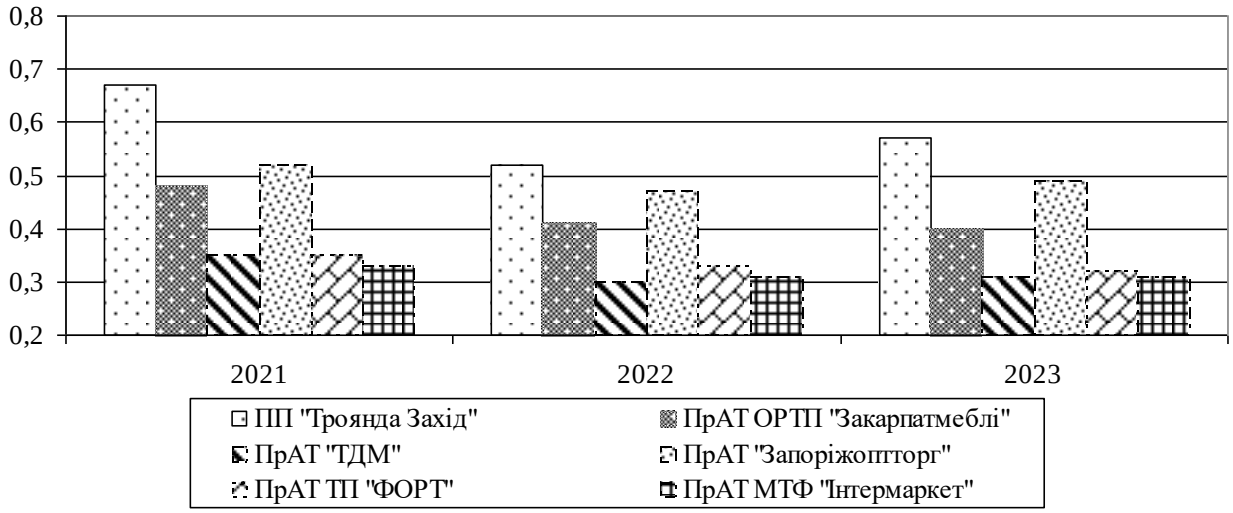

Рис. 4.9. Результати розрахунку інтегральних показників результативності безпекової діяльності, *розраховано автором*

Узагальнюючи, доцільно ще раз зупинитися на кількох важливих аспектах. Так, розроблена технологія містить чіткий алгоритм дій щодо оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства. Три складові передбачають розрахунок широкого переліку первинних індикаторів із наступним об’єднанням у групові показники та визначення інтегрального показника, чому сприяють вагові коефіцієнти, які максимально враховують специфіку торгівлі й забезпечення безпеки в умовах відповідного суб’єкта господарської діяльності. Апробація технології в умовах шести торговельних підприємств дала змогу сформувати уявлення про рівень результативності безпекової діяльності і отримати необхідну інформаційну основу для розвитку безпекознавства, зокрема в частині покращення готовності до функціонування в гіпердинамічному просторі, що буде нами використано в інших розділах дослідження.

4.2. Організаційно-економічний механізм управління безпековою діяльністю торговельних підприємств

Торгівля, як вид економічної діяльності, вирізняючись високою динамікою у взаємовідносинах із суб'єктам зовнішнього середовища, вимагає врахування не лише поточної кон'юнктури, але бачення короткострокових та більш віддалених у часі змін у попиті споживачів й активності конкурентів, потребує відгуку на потреби клієнтів та їх формування на основі аргументованого доведення варіантів задоволення, уникаючи нав'язливої реклами. Посилення тенденцій на цифровізацію, що забезпечує швидкий прогрес електронної торгівлі, руйнує географічні межі у взаємодії із постачальниками та споживачами, але й посилює конкуренцію через зниження порогу входу на ринок все нових учасників при суттєвості впливу таких факторів як COVID-19 та воєнні дії. Поєднання чіткості структуризації із гнучкістю можливе у випадку формування й постійного покращення такої складової СУБДТП, як механізм. У підрозділі 2.3 нами анонсувалося важливість більш глибокого пізнання цього елементу як такого, що забезпечує застосування певної технології управління відповідно до обґрунтованої мети й визначених завдань та на підставі наявного кадрового, інформаційно-аналітичного, структурно-функціонального й технічного забезпечення. Специфіка діяльності певного торговельного підприємства впливає на цільову орієнтацію та масштабність безпекової діяльності, що реалізується безпосередньо в природі механізму управління. Зважаючи на обмеженість наукових розвідок у сфері безпекової діяльності на мікрорівні, то питання механізму як елементу СУБД фактично залишається без належної уваги. Отже, у межах цього підрозділу нами початково буде узагальнено та вибудовано авторський підхід до таких суміжних понять, як «механізм», «економічний механізм», «організаційний механізм», із конкретизацією формування й застосування ОЕМУБДТП.

Сьогодні термін «механізм» застосовується повсякчас у побуті і в професійній діяльності кожної особистості. Попри це, механізм в економічних

процесах має як спільні, так і відмінні характеристики від загальноприйнятого розуміння. Основу сучасного терміна «механізм» становить грецьке словосполучення, яке означало, зброю, пристрій, сукупність елементів, які, будучи пов'язані між собою, дають змогу передавати енергію, її трансформувати, досягаючи певного, завчасно поставленого, завдання. З'ясування смислового коріння підштовхує до розгляду механізму наближено до його трактування в механіці, хоча правильним є пошук й інших сфер початкового застосування, зокрема в філософії. У період існування античної Греції Геракліт, Анаксімент та їх послідовники долучилися до обґрунтування механістичної концепції створення й розвитку всесвіту. В подальшому чимало відомих науковців, як-то Т. Гоббс, Д. Рекард, С. Бассо та інші, визначили передумови для виникнення механіцизму у вигляді окремої течії філософії, яка пояснювала логічність та раціональність побудови Всесвіту. Розширення сфер застосування можна проілюструвати згадуванням застосування терміна «механізм» у наукових роботах П.-С. Лапласа, П. Гольбаха та інших дослідників. Повсякчасна увага до терміна «механізм» призвела до формування максимально широкого тлумачення в довідниковій літературі як «…внутрішня будова, система, сукупність станів і процесів, з яких складається звичайне явище» [26, с. 756]. Цікаво, що ключові параметри такого загального сприйняття повною мірою притаманні і кожному механізму в економічних процесах.

В економіці активізація застосування терміна «механізм» відбулася завдяки Л. Гурвіцу, Р. Маєрсону та Е. Маскіну, які асоціативно розглядали механізм як певну гру, в межах якої відбувається взаємодія між усіма учасниками, що керуються чітко визначеними завданнями. Механізм дає змогу передбачити можливий розвиток подій, а відтак вносити корективи, покращуючи його структуру та роблячи дієвим і більш надійним. Л. Гурвіц обґрунтовував, що механізм є «…взаємодією між суб'єктами і центром, яка складається з трьох стадій: суб'єкти надсилають інформацію в центр; центр отримує всю інформацію і розраховує майбутній результат; центр оголошує

результат» [139, с. 147]. Вважаємо, що таке початкове сприйняття механізму в економіці мало перевагу як цілісність бачення суті усіх процесів із прив'язкою до конкретних виконавців.

Сьогодні йдеться про постійний пошук варіантів поглиблення розуміння суті терміна «механізм» в економіці, зокрема шляхом вивчення досвіду в інших сферах його практичного застосування. Результатом таких процесів є одночасна наявність відмінних точок зору, і лише у випадку їх узагальнення можна отримати цілісне бачення. Відтак нами були відібрані трактування, які по-різному розглядають зміст механізму щодо протікання економічних процесів для подальшого аргументованого формування авторської позиції щодо суті ОЕМУБДТП. Так, у публікації С. Мочерного [73, с. 412] основний наголос робиться на сприйнятті механізму як системи, яка містить певну множину елементів, взаємодія між якими забезпечує цілісність у досягненні встановлених завдань. Т. Шелеметьєва [303, с. 167] пропонує розглядає механізм як процес, в межа якого ключову роль виконують вертикальні і горизонтальні взаємозв'язки між елементами системи. На важливості високої організованості такого процесу акцентує увагу Б. Данилишин, обґрунтовуючи необхідність застосування «…відповідних важелів системоутворюючих регуляторів» [47, с. 55]. Доповненням до вищерозглянутих ключових моментів може бути твердження І. Моргачова, який аргументовано переконує про необхідність розгляду механізму як «…комплексу послідовних заходів» [168, с. 89]. Відмінності окремих ключових позицій засвідчують важливість узагальнення для подальшого формування власного бачення механізму як ключової складової СУБДТП, що нами здійснено на рис. 4.10.

Потрібно визнати, що авторське трактування терміна «механізм» є складнішим через бажання врахувати уже на цьому етапі специфіку безпекової діяльності, наголошуючи на: взаємодії суб'єктів й об'єктів безпеки, ієрархічних взаємозв'язках, необхідності передбачення суттєвості динамічної зміни факторів і важливості своєчасного коригування керуючого впливу.

Рис. 4.10. Змістове наповнення терміна «механізм», *авторська позиція виділена*

В економіці йдеться про побудову комбінації на базі терміна «механізм», зокрема за рахунок поняття «управління». Отож, механізм управління, зберігаючи механіцизм початкового значення, окреслює змістове наповнення системи, яка відображає специфіку протікання економічних процесів. Серед українських дослідників база сприйняття механізму управління була закладена у публікації С. Мочерного, де пропонувалося його трактувати як «…відповідний певній організаційно-правовій формі спосіб організації управління бізнесом за притаманними йому формами, методами, інструментами та засобами» [73, с. 405]. Таке тлумачення де-факто вказує, що дієвість і життєздатність будь-якого бізнесу визначається механізмом, який в ньому закладений. Недостатньо самої ідеї, якщо вона не реалізована в конкретно визначених складових та встановленні між ними зв'язків, що повинні забезпечити узгодженість і цілеспрямованість динаміки. В механіці механізм створюється у фізичній формі та його зміна передбачена лише через модернізацію, але поточна експлуатація відбувається без будь-яких суттєвих змін, а надійність визначається якістю застосованих матеріалів та правильністю початкових розрахунків. В економіці стосовно механізму існують інші

початкові параметри, зокрема йдеться про відкриту систему, тобто ймовірну зміну факторів, що визначають перебіг процесу, а також психологічну специфіку базового елемента – людини. Відтак серед інших, більш осучаснених, трактувань нами вирізнено позицію В. Пономаренко, згідно з якою механізм управління необхідно розглядати як «…сукупність форм, структур, методів та засобів управління, які об'єднані спільністю мети, за допомогою яких здійснюється узгодження суспільних, групових та особистих інтересів, забезпечується функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи» [191, с. 25]. З позиції провадження безпекової діяльності цінним у такому трактуванні механізму управління є спрямованість на узгодження інтересів, адже саме це уможливлює зниження ризику виникнення конфліктів із наступною трансформацією у загрозу, що реалізується у зниженні рівня безпеки певної системи. Критичний огляд інших позицій став підставою для формулювання власної позиції, яка полягає у можливості сприйняття механізму управління як складової системи управління, яка визначає характер й інтенсивність керуючого впливу (на основі засобів, організаційно і економічних методів управління), дотримуючись конкретних завдань та умов у кожний момент. Тим самим ми встановлюємо ієрархічний зв'язок, відповідно до постулатів системного підходу, між СУБДТП і механізмом, а також акцентуємо увагу на важливості вибору оптимального варіанту інструментарію для організації і здійснення керуючого впливу.

Сьогодні поширеною є розгалужена класифікація механізму управління, але, дотримуючись окресленого у підрозділі завдання, ми здійснимо обмежений розгляд, виділяючи господарський механізм та його різновиди, тобто економічний, організаційний та їх поєднання у вигляді організаційно-економічного механізму. Більшість із відомих трактувань господарського механізму спираються на практику його застосування на макрорівні, де акцент робиться на інституціях та можливості забезпечення стабільності й розвитку економіки. Стосовно рівня окремого підприємства, то варто звернути увагу на позицію академіка А. Чухна, де, окрім згадування про системність,

наголошується на «…способі організації та управлінні виробництвом, з притаманними йому формами, методами і засобами, які реалізують соціально-економічні, організаційно-економічні та науково-технологічні принципи й відносини в інтересах задоволення потреб» [296, с. 61]. Конкретизація сфери застосування і значення для створення умов й підтримання дієвості кожного суб'єкта господарювання доводить важливість наукового підходу до організації й постійного удосконалення такого механізму. З огляду на це, нами пропонується, відповідно до викладених міркувань стосовно механізму та механізму управління, розуміти господарський механізм як форму організації, яка забезпечує узгодження інтересів на підставі застосування методів і важелів впливу, згідно з нормами законодавчого поля та встановленими стратегічними пріоритетами розвитку підприємства. Таке трактування як уточнює сферу застосування господарського механізму, так й окреслює умови застосування у вигляді актуальної законодавчої бази та цільових орієнтирів діяльності підприємства. Черговий ієрархічний рівень вимагає розгляду різновидів господарського механізму, а саме – організаційного та економічного.

При розгляді організаційного механізму нами було встановлено наявність двох протилежних тенденцій: в одному випадку – невиправдане розширення змістового наповнення із бажанням ототожнити з господарським механізмом загалом, а в іншому – функціональне обмеження, яке утруднює практичне застосування. Можна стверджувати про приналежність до першої тенденції визначення І. Готаревої, в якому йдеться про «…забезпечення цілеспрямованої, погодженої взаємодії елементів системи під час функціонування цієї системи» [42, с. 217]. Зважаючи на те, що надалі ми будемо розглядати економічний механізм, то твердження про взаємодію виключно за рахунок організаційних моментів є недостатньо правильне. Так, установлені норми, правила, положення тощо визначають внутрішній розпорядок і створюють основу для виконання стандартних рішень, але не можна забувати про мотиви, потреби й інтереси, задоволення яких пов'язано з економічними важелями впливу. Іншу тенденцію ілюструє підхід О. Літвінова, що полягає в розгляді «…сукупності

управлінських дій, які спрямовані на організацію взаємодії між внутрішніми елементами всередині системи з урахуванням впливу внутрішнього середовища» [140, с. 147]. Дискусійною, на нашу думку, з позиції провадження безпекової діяльності, є орієнтація виключно на внутрішнє середовища. За результатами проведених у третьому розділі аналітичних оглядів слідує узагальнення про складність підтримання торговельними підприємства необхідного рівня безпеки за рахунок внутрішніх ресурсів. Окрім того, комбінаційна взаємодія внутрішніх і зовнішніх суб'єктів безпеки дає змогу виконувати завдання і в максимально динамічному середовищі. Відтак організаційний механізм не може замикатися лише на внутрішніх елементах підприємства як системи. Інші позиції із виділенням авторської нами графічно подано на рис. 4.11.

Рис. 4.11. Змістове наповнення терміна «організаційний механізм», *авторська позиція виділена*

В авторському варіанті трактування організаційного механізму наголошується на організаційних моментах, які в подальшому будуть деталізовані стосовно взаємодії внутрішніх та зовнішніх суб'єктів безпеки.

Встановлена різноманітність поглядів щодо організаційного механізму відповідає тій ситуація, що виникла щодо іншої складової господарського механізму – економічного механізму. В окремих випадках наявні підстави для широкої дискусії через трактування досліджуваного поняття як «…системи

елементів впливу на економічні інтереси суб'єктів господарювання» [140, с. 147]. На нашу думку, економічні інтереси доцільно розглядати як ціль досягнення, а впливу підлягають об'єкти внутрішнього і зовнішнього середовища. Інші підходи та авторські міркування узагальнені на рис. 4.12.

Рис. 4.12. Змістове наповнення терміна «економічний механізм», *авторська позиція виділена*

Авторська позиція водночас демонструє як відмінність між організаційним та економічним механізмам, так і є підґрунтям необхідності їх одночасного застосування, зокрема у вигляді організаційно-економічного механізму. Такий різновид господарського механізму став відповіддю на потребу цілісного бачення усіх процесів у діяльності підприємства та організації керуючого впливу з можливістю отримання максимального позитивного результату за рахунок комплексності у використанні економічних та організаційних важелів. Основою такого узагальнення є міркування В. Кушнірук, згідно з якими ОЕМ необхідно сприймати як «…систему організаційних та економічних форм і методів ведення господарства, що спонукає до підвищення ефективності функціонування виробничих систем та спрямована на свідоме використання економічних законів і досягнення поставлених стратегічних цілей суб'єктами підприємницької діяльності» [132, с. 9]. Підкреслене поєднання різного типу форм й методів і повинно забезпечити більш високу ефективність. В умовах

поточної критично високої динамічності змін умов діяльності обмеження ресурсної основи вимагає пошуку оптимального варіанту розроблення й виконання певного заходу, відтак ОЕМ отримує ще й таку перевагу порівняно з базовими двома механізмами як раціональність у досягненні цілей.

У процесі пізнання змісту організаційно-економічного механізму ми звузили масштаб дослідження на підставі розгляду лише тих розвідок, що стосуються мікрорівня. Попри такий крок, виявлено надзвичайно багато відмінних поглядів. Отож, здійснена систематизація дала змогу виокремити ключові підходи, домінуючі аспекти яких будуть нами застосовані для цілей обґрунтування суті ОЕМУБДТП.

Управлінські аспекти переважають у значній кількості трактувань, серед яких нас зацікавила думка Г. Козаченко, зважаючи на її тлумачення такого механізму як «…інструменту управління, що становить сукупність управлінських елементів та способів їхньої організаційно, інформаційної, мотиваційної та правової підтримки, шляхом використання яких з урахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечується досягнення мети» [103, с. 107-109]. Можна виокремити кілька наступних відмінностей такого підходу: по-перше, не розглядаються дві базові складові, а йдеться про цілісне формування управлінських елементів; по-друге, визначаються умови ефективного застосування такого інструменту, які повинні бути попередньо створені й систематично покращуватися; по-третє, вказується на необхідність врахування специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства, тобто такий механізм не може бути шаблонний, а створений індивідуально.

В межах елементного підходу дослідники концентрують увагу на встановленні переліку елементів та вибудовуванні зв’язків між ними, що повинно уможливити досягнення певних життєво важливих цілей. Прикладом такого варіанту сприйняття організаційно-економічного механізму може бути визначення М. Пархомець, де йдеться про «…систему елементів організації, пошуку й мобілізації доходів та відповідних їм економічних інструментів, поєднання яких дозволяє досягти єдиної мети – надходження необхідних

фінансових ресурсів для здійснення розширеного виробництва» [191, с. 21]. Бачення автора цілі в збільшенні фінансових ресурсів можна вважати дещо вузьким, але елементне поєднання зі спрямованістю на більш повне використання існуючої ресурсної бази та пошуку нових можливостей заслуговує на увагу.

Функціональний підхід характеризується конкретизацією видів діяльності, реалізація яких уможливлює здійснення керуючого впливу. Наявна відмінність деталізації функціональної основи дієвості такого механізму, але певне узгодження крайніх позицій можна простежити у визначенні С. Савіної, яка дотримується думки про «…систему, до якої входять підсистеми планування і прогнозування розвитку підприємства, організації, мотивації та інформаційного забезпечення діяльності» [241, с. 163]. Прив'язка до функцій менеджменту підкреслює місце такого механізму в системі управління підприємством, фактичну його наскрізність та дотичність до усіх процесів, що вимагає ретельності у розробленні, впровадженні й підтриманні дієвості.

Відмінність процесного підходу від розглянутих полягає в тому, що його прихильники конкретизують сферу застосування організаційно-економічного механізму, підкреслюючи його значимість і місце в складі господарського механізму. До поширення цього підходу долучилися Т. Полозова та Ю. Овсюченко, які наполягають на необхідності сприйняття такого механізму як такого, що представлений «…організаційними, фінансовими і економічними методами, способами, формами, інструментами і важелями, які допомагають регулювати організаційно-технічні, виробничо-технологічні, фінансово-економічні процеси та відносини для забезпечення ефективності кінцевих результатів діяльності підприємства» [198, с. 64]. Запропонований перелік процесів не є повний, зокрема відсутні такі, що пов'язані із безпековою діяльністю. Попри це, такий ракурс розгляду є підставою для поглиблення структуризації самого організаційно-економічного механізму та необхідності цілісного бачення усіх внутрішніх процесів та зміни динаміки у взаємодії із контрагентами.

Попередньо нами підкреслювалася необхідність сприйняття кожного механізму в межах ієрархічного впорядкування та відомих типів як системи. Частина дослідників особливо наголошують на цьому моменті. Так, О. Джур під організаційно-економічним механізмом розуміє «…систему дій суб'єкта управління, керівництва підприємства, на об'єкт управління з метою переходу цього об'єкта в бажаний стан за допомогою розвитку параметрів процесу об'єкта» [50, с. 292]. В умовах високої динаміки визначальних факторів дієвість, на відміну від пасивності, може сприяти стабілізації ситуації в кожному короткостроковому моменті часу. Перехід до бажаного стану вимагає попереднього з'ясування та визначення усіх ризиків з ціллю їх мінімізації. Ця ж активність дає змогу здобути першість у використанні нових можливостей, що забезпечує більш швидше досягнення поставлених цілей, а відтак покращення конкурентної позиції.

Якщо розглянуті підходи можна вважати як такі, що утвердилися, то останній нами виділений – холістичний – відображає зміну парадигми управління підприємством, коли базовою є гнучкість, зважаючи на постійне відстеження вагомості впливу усіх факторів. З'єднання воєдино усіх фрагментів внутрішніх процесів і динаміки середовища функціонування покликано створити та постійно оновлювати цілісну картину діяльності, що і відповідає базовим постулатам холіцизму. Ознаки приналежності до такого підходу має визначення О. Тридіда, де ОЕМ розглядається як «…результат дії системи внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування та розвитку підприємства, в якому відображається складна система різноманітних економічних відносин» [266 с. 56]. Такий підхід створює передумови для максимальної гнучкості в управлінні, послуговуючись організаційно-економічним механізмом через можливість відстеження зміни впливу основних факторів на усіх етапах, тобто від планування і до внесення змін на підставі зворотного зв'язку від керованої підсистеми.

Вважаємо, що кожен із критично розглянутих підходів становить важливий параметр для сучасного розуміння місця і ролі організаційно-економічного механізму, що конкретизовано графічно на рис. 4.13.

Рис. 4.13. Змістове наповнення терміна «ОЕМ», *авторська позиція виділена*

Отриманий результат у вигляді авторського трактування організаційно-економічного механізму є цінним у ланцюгу послідовних міркувань, але його не можна вважати кінцевим. Причиною цього є специфіка безпекової діяльності, яка повинна бути реалізована і в цій складовій системи управління. Продовження ознайомлення із доробком безпекознавців дозволило дійти висновку, що питання створення й підтримання високої результативності ОЕМУБДТП загалом є малодослідженим. Йдеться виключно про дотичні розвідки. Нами виділено перелік таких, що стосуються теоретичних напрацювань окреслення суті та виділення структурних елементів організаційно-економічного механізму забезпечення ЕБП. Так, П. Колісніченко, окрім конкретизації елементів такого механізму, наголошує на цільовій спрямованості в «…гармонізації економічних відносин (інтересів) самих

підприємств, держави, його суб'єктів, кредиторів, фінансових установ та суспільства» [108, с. 85]. Можна погодитися, що гармонізація інтересів із суб'єктами зовнішнього середовища дає змогу знизити ризики конфліктів, а відтак уникнути загроз економічній безпеці підприємства. Попри це, таку орієнтацію можна все-таки вважати вузькою і такою, що не повною мірою відображає засади реалізації організаційно-економічного, а не будь-якого іншого типу господарського механізму. За таких обставин повніший перелік цілей застосування організаційно-економічного механізму визначає Т. Сабецька через «…забезпечення стійке зростання й конкурентоспроможність бізнесу, мобілізуючи його внутрішній потенціал та ринкові можливості» [240, с. 120]. Якщо цільова орієнтація є зрозумілою, то не можна повністю погодитися із потребою нівелювання «подразників», які, на думку дослідниці, характеризуються виникненням загроз. У безпекознавстві, на чому нами наголошувалося у першому розділі дисертації, розглядаються дві форми небезпеки: ризик та загроза, які знижують рівень безпеки, а відтак потребують своєчасної та відповідної реакції, бажано у формі превентивних заходів. Отже, виділення «подразників» є дискусійним, що утруднює сприйняття моменту активізації організаційно-економічного механізму.

Поміж обмеженої кількості досліджень можна вирізнити дві позиції, більше спрямовані на предмет наявності дискусійних моментів. Так, у варіанті організаційно-економічного механізму забезпечення ЕБП Н. Хрущ та Л. Ваганова зосереджуються на синергетичності в застосуванні двох базових компонентів задля «…оптимізації податкового планування підприємства» [288, с. 18]. Дискусійною є не лише така вузька спрямованість, але і відсутність зворотного зв'язку, що ускладнює адаптацію до постійної зміни умов реалізації такого механізму. Позиція І. Нагорної [171, с. 12] відрізняється спробою виділення процесів, які повинні протікати в межах розробленого нею організаційно-економічного механізму. На нашу думку, дослідниця послідовно виділила все-таки процеси забезпечення ЕБП без належної уваги до базових засад розроблення й застосування відповідного механізму.

Позитивно можна оцінити окремі спроби безпекознавців поглибити теоретичний базис застосування організаційно-економічного механізму із ретельним урахуванням специфіки конкретної сфери. Т. Широю [306, с. 172] зроблено сміливий крок в обґрунтуванні можливості реалізації такого механізму стосовно забезпечення корпоративної безпеки підприємства. До моментів, які заслуговують на увагу, можна віднести деталізацію етапності формування й функціонування механізму та засад постійного удосконалення на підставі контролю за ходом застосування та зміною впливу широкого переліку факторів. С. Мельник [157, с. 118] зосередився на питаннях адаптації загальних засад упровадження організаційно-економічного механізму в сферу забезпечення фінансової безпеки підприємства, конкретизувавши елементність базових складових та уточнивши умови їх комплексного результативного застосування.

Підсумком проведеного вузькоспрямованого огляду стало виявлення факту як обмеженості наукових розвідок щодо застосування організаційно-економічного механізму в цілях забезпечення економічної безпеки підприємства, так і наявності переліку дискусійних моментів через відсутність урахування на необхідному рівні особливостей безпекової діяльності. Питання ОЕМУБД окремих видів економічної діяльності загалом розглядається дотично, що є підставою, на основі раніше послідовно викладених міркувань щодо механізму та його типізації, запропонувати авторське бачення. Отже, такий механізм можна вважати поєднанням на постійній основі комплексу актуальних на певний момент методів, способів, форм та інструментів задля здійснення впливу на організаційну і економічну складову СУБДТП, відповідно до тенденцій зміни внутрішніх і зовнішніх факторів з метою підтримання економічної безпеки на необхідному для розвитку й реалізації економічних інтересів рівні завдяки недопущенню виникнення, протидії/адаптації й ліквідації дестабілізуючих факторів та сприянню повному використанню ринкових можливостей. Певна ємність запропонованого визначення стала наслідком необхідності поєднання авторського сприйняття безпекової

діяльності загалом та основних параметрів, що вибудовують основу функціональності організаційно-економічного механізму. Відмінність авторського підходу полягає і в чіткості цільової орієнтації, де йдеться про дієвість стосовно загрози як підстави зміни рівня економічної безпеки, так і можливостей, першість у використанні яких забезпечує кращі конкурентні позиції.

З метою практичної реалізації авторського бачення суті організаційно-економічного механізму було визначено засади створення й застосування такого в умовах торговельних підприємств (рис. 4.14).

Важливо підкреслити, що зміст складових стадії проектування конкретизує ці позиції, що були закладені в СУБД (підрозділ 2.3), зокрема в частині принципів та функцій, та враховує інформаційну основу безпекової діяльності торговельних підприємств (підрозділ 3.1), коли йдеться про фактори та вимоги. Стадія формування передбачає здійснення комплексу підготовчих дій, зважаючи на специфіку господарської діяльності певного торговельного підприємства, поточного рівня економічної безпеки та стратегічних орієнтирів розвитку. Стадія функціонування визначає загальні параметри здійснення управлінського впливу на підставі розроблення й виконання управлінських рішень, сукупність яких забезпечує здійснення необхідних безпекових заходів. Важливо підкреслити, що перша стадія демонструє неможливість застосування уніфікованого підходу в умовах кожного торговельного підприємства. Перевага повинна надаватися не шаблонності, а індивідуальності у підборі складових такого механізму. Окрім цього, наявний акцент на динамічності змін під впливом факторів та вимог, що повинно забезпечити високу результативність СУБДТП. Узагальнення результатів виконання окресленого в цьому підрозділі завдання здійснено графічно на рис. 4.15.

Рис. 4.14. Побудова та забезпечення дієвості ОЕМУБДТП, *розроблено автором*

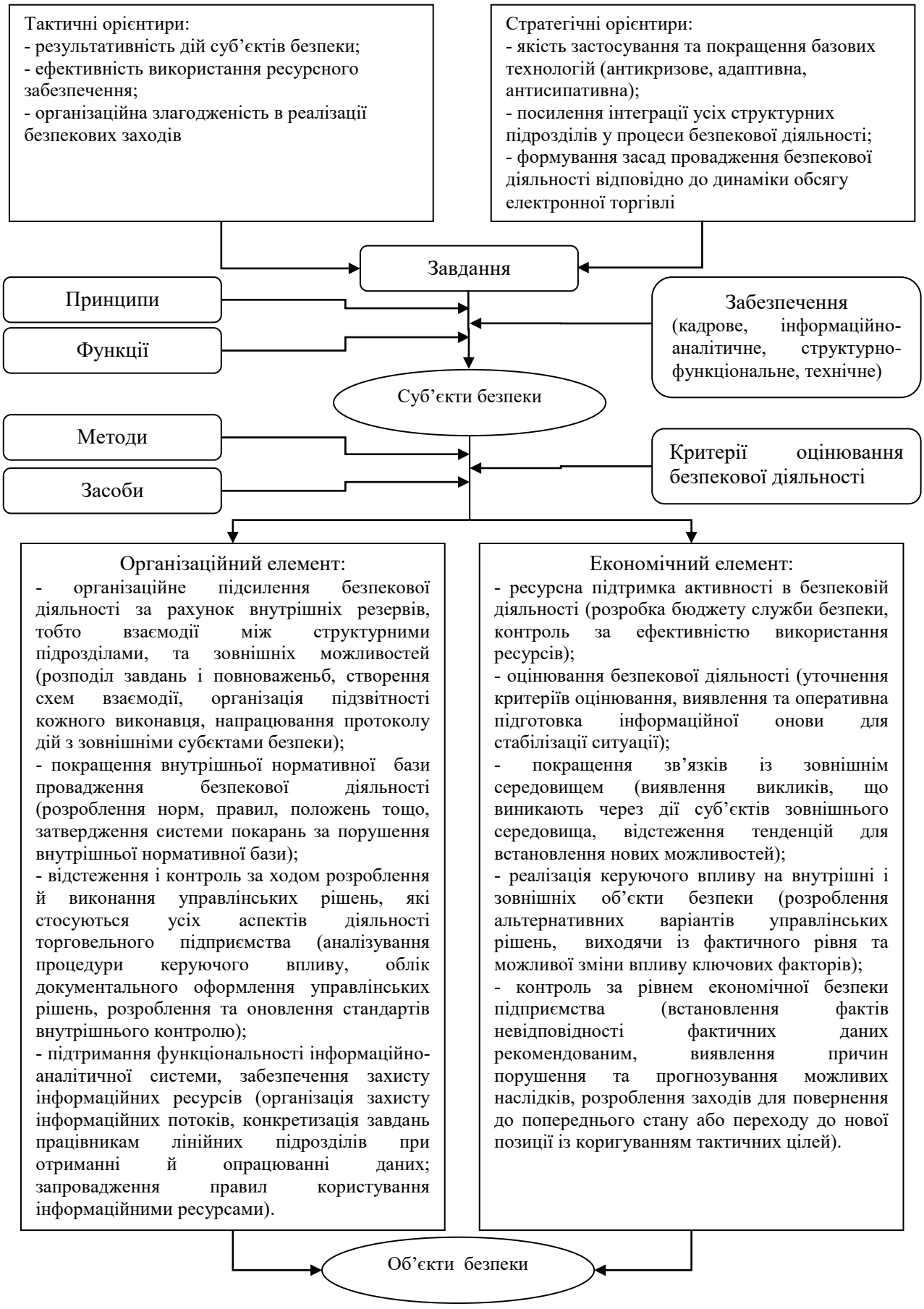

Рис. 4.15. Складові ОЕМУБДТП, *розроблено автором*

Тактичні й стратегічні орієнтири узагальнені стосовно будь-якого українського підприємства та встановлені, зважаючи на поточну практику здійснення безпекової діяльності. Завдання в межах використання організаційно-економічного механізму мають масштабувати такі, що визначені для СУБД (підрозділ 2.3), враховувати специфіку діяльності та поточну безпекову ситуацію стосовно певного торговельного підприємства. Під час визначення змісту організаційного та економічного елементів нами було враховано узагальнення щодо відповідних типів господарського механізму, але з уваги на необхідність їх синхронного застосування.

Загалом окреслена етапність побудови та підтримання дієвості організаційно-економічного механізму (рис. 4.14) із уточненням основних його складових (рис. 4.15) представляють авторську позицію, яка відрізняється як урахуванням специфіки функціонування торговельних підприємств, так і цілісністю застосування саме в сфері безпекової діяльності. Необхідність широкого впровадження такого механізму зумовлена швидкою зміною безпекової ситуації під тиском воєнних дій і подальшої трансформації на етапі післявоєнного відновлення національної економіки. Авторська позиція також враховує посилення тенденцій до зростання частки електронної торгівлі й на основі цього нарощування конкурентного тиску з боку іноземних компаній. Загалом реалізація такого механізму покликана адаптувати наявні торговельні підприємства до поточних умов ведення бізнесу.

4.3. Науково-методичні засади оцінювання забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств

Автором послідовно було сформовано власне бачення безпекової діяльності (підрозділ 1.1), що характеризується домінуванням людського фактору, а відтак вимагає особливої уваги в питаннях побудови взаємовідносин між суб’єктами й об’єктами безпеки. Поточне зростання цифрової економіки

має сприяти збереженню конкурентних переваг суб'єктів господарювання, адже умови їх функціонування значно погіршилися, – це, своєю чергою, створило передумови для формування нового методологічного базису безпекової діяльності, де важливою є гнучкість у застосуванні різноспрямованих технологій управління (підрозділ 1.3).

Автором виокремлено ключові параметри сучасного розуміння поняття «торгівля», висвітлено зростання важливості для торговельних підприємств формування й розвитку людського капіталу, через необхідність творчо налагоджувати контакт і стимулювати активність споживача. Поширення електронної торгівлі також трансформує функції працівників, коли стають актуальними знання, вміння й здібності вирішувати нетипові проблеми із активним застосуванням інформаційних технологій (підрозділ 2.1).

Необхідно зазначити, що, з позиції удосконалення методологічного базису безпекової діяльності торговельних підприємств, важливим є врахування різних варіантів організації процесу. Проведене узагальнення й конкретизація переваг і недоліків електронної торгівлі дали змогу виокремити необхідні складові для формування цілісного уявлення про зміну такої діяльності, що, своєю чергою, дозволило побудувати модель трансформації умов функціонування та засад здійснення безпекової діяльності торговельних підприємств (підрозділ 2.2).

Отримані результати дають змогу обґрунтувати науково-методичні засади оцінювання забезпечення, в основу яких покладено можливість визначення інтегральної оцінки. Підґрунтям такої оцінки є структуризація забезпечення із виділенням кадрового, інформаційно-аналітичного, структурно-функціонального та технічного.

Враховуючи складність завдання, для його розв'язання було застосовано метод BOCR, розроблений Т. Сааті, що дозволяє в процесі оцінювання враховувати не тільки явні, але й додаткові можливості і ризики [356]. Цей метод застосовувався й вітчизняними дослідниками [4; 59; 327].

Кожне управлінське рішення має переваги і недоліки, які необхідно враховувати у процесі вибору оптимального з них. Очікувані позитивні

результати рішення – це переваги (Benefits), а несприятливі – витрати (Costs); позитивні очікування – можливості (Opportunities), а негативні – ризики (будемо розуміти негативний результат у вигляді втрат) (Risks). Урахування усіх чотирьох груп ймовірних результатів є методом BOCR (Benefits – Opportunities – Costs – Risks), де спочатку генеруються вигоди і можливості, потім – витрати і ризики.

Цей метод полягає в побудові відповідної ієрархії (рис. 4.16).

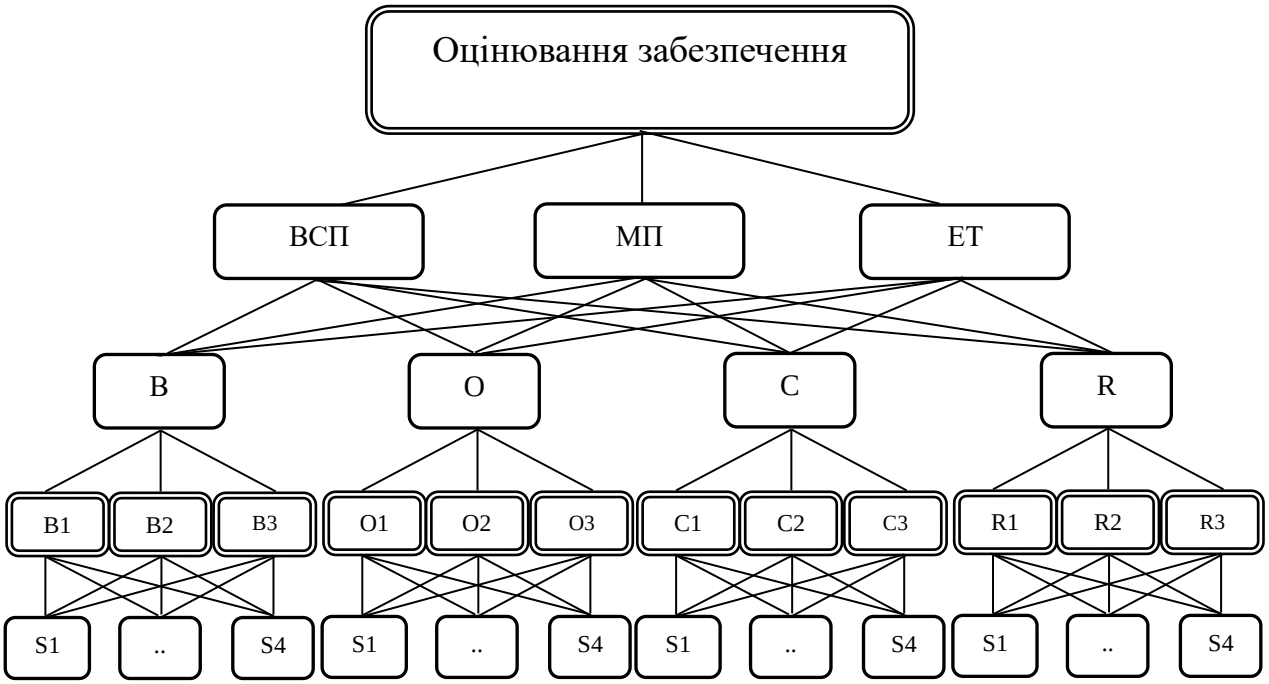

Рис. 4.16. Ієрархічна модель BOCR-оцінки забезпечення, *складено автором*

Верхній рівень ієрархії: великі, середні (ВСП) і малі (МП) підприємства оптової та роздрібної торгівлі та електронна торгівля (ЕТ). Наступний рівень: переваги (Benefits), можливості (Opportunities), витрати (Costs) і ризики (Risks). На нижньому рівні ієрархії будуть порівнювані складові забезпечення (методу).

Для кожної з чотирьох ієрархій (Benefits, Opportunities, Costs, Risks) визначаються глобальні пріоритети методом аналізу ієрархій (MAI) [351–356], а

згортка чотирьох глобальних пріоритетів дає BOCR-оцінку для вибору найважливіших складових забезпечення.

На основі проведеного вище аналізу (підрозділ 3.1) згрупуємо критерії оцінки за визначеними групами (Benefits, Opportunities, Costs, Risks).

Ієрархія переваг (Benefits) складається з таких критеріїв:

– *оптимізація кількості працівників* через необхідність зменшення витрат, зокрема за рахунок заробітної плати;

– *відмінності в структурі та структурних зрушеннях* підприємств оптової та роздрібної торгівлі за основними типами товарів (продовольчі та непродовольчі);

– *відмінність у динаміці обсягів традиційної та електронної торгівлі* в окремих регіонах через різний рівень розвитку торговельної інфраструктури та зростання можливості здійснення покупки через Інтернет.

Ієрархія можливостей (Opportunities) складається з таких критеріїв:

– *зменшення кількості торговельних підприємств* на основі укрупнення, злиття та поглинання із критичними їх скороченням через COVID-19 і воєнні дії;

– трансформація торгівельних підприємств, що передбачає *посилення концентрації й соціалізації*, з домінуванням малих форм організації бізнесу (супроводжується скороченням кількості проміжних ланок в процесі реалізації товарів);

– *диспропорція в діяльності підприємств* оптової та роздрібної торгівлі *у регіональному розрізі та за типом місцевості*, що визначається концентрацією населення, його платоспроможністю та динамікою будівництва житла й розвитку бізнесу.

Ієрархія витрат (Costs) складається з таких критеріїв:

– *постійно високий рівень конкуренції* з боку фізичних осіб-підприємців, частина з яких працює повністю або частково на засадах «тіньової» економіки (здійснення частиною підприємств оптової та роздрібної торгівлі діяльності в межах «тіньової» економіки);

– *збереження кадрового потенціалу* на великих підприємствах оптової та роздрібної торгівлі для посилення конкурентних переваг (*заробітна плата* на підприємствах оптової і роздрібної торгівлі за рівнем поступається середньому значенню по економіці);

– незадовільні *темпи створення складських приміщень* та складів-холодильників із їх частковою втратою через воєнні дії.

Ієрархія ризиків (Risks) складається з таких критеріїв:

– *зменшення частки товарів вітчизняного виробництва*, що в умовах зміни курсу національної валюти створює додаткові ризики;

– більш вагомий вплив зовнішніх факторів, що супроводжується зміною споживацької активності, на діяльність торговельних підприємств, що проявляється у погіршенні фінансових результатів (негативний вплив на фізичний обсяг продажів девальвації національної валюти, прискорення інфляції та *зменшення купівельної спроможності населення*) ;

– інвестиційна пасивність через *незадовільні фінансові результати* діяльності.

Тепер будуємо ієрархії переваг, можливостей, витрат і ризиків (рис. 4.17–4.18).

На прикладі ієрархії переваг (рис. 4.17, *а*) покажемо як визначити глобальні пріоритети для кожної з чотирьох ієрархій за її системою критеріїв.

Для визначення ваги об’єктів порівняння використаємо дев’ятибальну шкалу відносної важливості об’єктів [353; 67, с. 104].

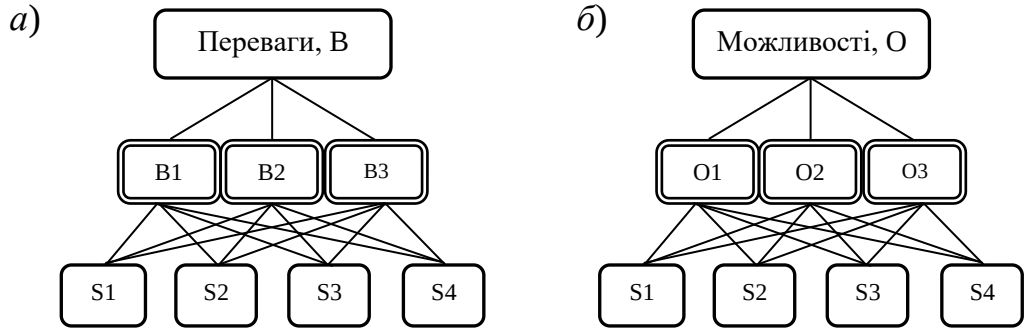

Рис. 4.17. Ієрархії переваг, В (*а*) і можливостей, О (*б*),
де В1 – оптимізація кількості працівників; В2 – відмінності в структурі та структурних зрушеннях; В3 – відмінність в динаміці обсягів традиційної та електронної торгівлі; О1 – зменшення кількості торговельних підприємств; О2 – посилення концентрації й соціалізації; О3 – диспропорція в діяльності у регіональному розрізі та за типом місцевості; S1 – кадрове забезпечення; S2 – інформаційно-аналітичне забезпечення; S3 – структурно-функціональне забезпечення; S4 – технічне забезпечення, *складено автором*

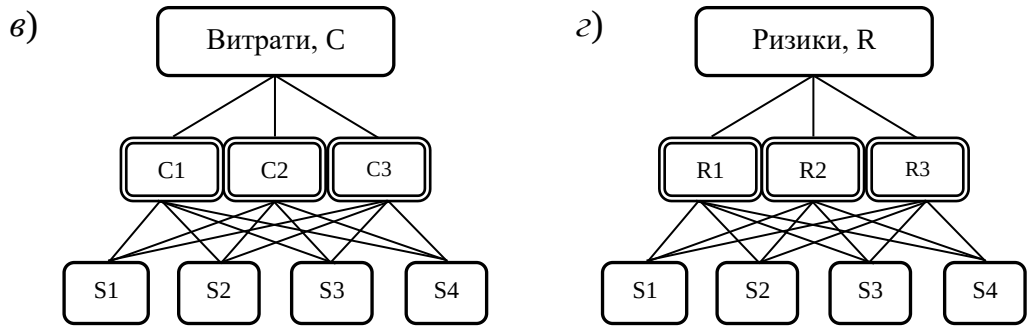

Рис. 4.18. Ієрархії витрат, С (*в*) і ризиків, R (*г*),
де С1 – високий рівень конкуренції; С2 – збереження кадрового потенціалу; С3 – темпи створення складських приміщень; R1 – зменшення частки товарів вітчизняного виробництва; R2 – зменшення купівельної спроможності населення; R3 – незадовільні фінансові результати, *складено автором*

Порівнюючи два критерії, отримаємо міру їх впливу на процес. У порівнянні критеріїв переваг «оптимізація кількості працівників» і «відмінності в структурі та структурних зрушеннях», зіставляють їх щодо мети («переваги якої з складових забезпечення більші»), потім порівнюють «оптимізація кількості працівників» і «відмінність в динаміці обсягів традиційної та електронної торгівлі», й нарешті «відмінності в структурі та структурних

зрушеннях» і «відмінність в динаміці обсягів традиційної та електронної торгівлі» щодо «переваги якої з складових забезпечення більші».

Результат порівняння критеріїв – оцінка важливості, яка є відповідним елементом квадратно оберненої матриці парних порівнянь (діагональні елементи матриці дорівнюють одиниці, а нижня її частина заповнюється оберненими значеннями).

Розв'язуючи наше завдання, необхідно провести $\frac{n\times(n-1)}{2}$ порівнянь, де n – кількість випадків на одному рівні. Маємо троє критеріїв на одному рівні (рис. 4.17, *а*): «оптимізація кількості працівників», «відмінності в структурі та структурних зрушеннях», «відмінність в динаміці обсягів традиційної та електронної торгівлі». Тож робимо троє порівнянь критеріїв переваг відносно мети: $\begin{pmatrix} 1 & 1/4 & 2 \\ 4 & 1 & 3 \\ 1/2 & 1/3 & 1 \end{pmatrix}$.

Альтернативи порівняються відносно критеріїв ієрархії, тобто проводиться парне порівняння альтернатив за кожним з трьох критеріїв: складові забезпечення порівнюються відносно критеріїв переваг.

За порівняння альтернатив забезпечення «кадрове», «інформаційно-аналітичне», «структурно-функціональне» і «технічне», щодо критерію «оптимізація кількості працівників», визначається, який з варіантів забезпечення більше відповідає пріоритетним напрямам забезпечення. Потім їх порівнюють відносно «відмінності в структурі та структурних зрушеннях» і ще раз порівнюють відносно «відмінність в динаміці обсягів традиційної та електронної торгівлі».

Ієрархія переваг містить (рис. 4.17, *а*) чотири альтернативи та три критерії, отож необхідно провести $m \times \frac{n \times (n-1)}{2}$, де m – кількість критеріїв, тобто необхідно порівняти вісімнадцять пар об'єктів порівняння (складові забезпечення).

Порівняння забезпечення відносно критеріїв переваг бачимо нижче за:

– оптимізацією кількості працівників

$$\begin{pmatrix} 1 & 5 & 6 & 4 \\ 1/5 & 1 & 3 & 1/4 \\ 1/6 & 1/3 & 1 & 1/5 \\ 1/4 & 4 & 5 & 1 \end{pmatrix},$$

– відмінностями в структурі та структурних зрушеннях

$$\begin{pmatrix} 1 & 5 & 1/6 & 2 \\ 1/5 & 1 & 1/9 & 1/4 \\ 6 & 9 & 1 & 7 \\ 1/2 & 4 & 1/7 & 1 \end{pmatrix},$$

– відмінністю в динаміці обсягів традиційної та електронної торгівлі

$$\begin{pmatrix} 1 & 1 & 2 & 1 \\ 1 & 1 & 3 & 2 \\ 1/2 & 1/3 & 1 & 1 \\ 1 & 1/2 & 1 & 1 \end{pmatrix}.$$

Проведені порівняння дали змогу отримати чотири матриці парних порівнянь $A = \left\| a_{ij} \right\|_{(m \times m)}$:

– перша – порівняння критеріїв переваг відносно мети;

– три інші – забезпечення відносно критеріїв переваг.

На прикладі визначення власного вектору матриці парних порівнянь критеріїв переваг відносно мети та перевірки узгодженості матриці за її власним числом покажемо, що необхідно зробити. Власний вектор характеризує впорядкування пріоритетів, а власне число є мірою узгодженості оцінок.

Скориставшись методом середнього геометричного, наближено обчислюємо вектор відносної важливості $\left(w_i,...,w_m\right)^T$.

Для встановлення міри узгодженості числових значень парних порівнянь елементів множини слугує вектор пріоритетів матриці, для знаходження якого обчислимо спочатку власний вектор $W\left(w_1,w_2,...,w_m\right)$, після чого нормалізуємо його. Компоненти власного вектора – це середнє геометричне елементів кожного рядка матриці парних порівнянь, тобто

$$\bar{u}_i = \sqrt[m]{a_{i1}\times a_{i2}\times ...\times a_{im}},\ i=\overline{1,m}, \qquad (4.1)$$

де a_{ij} – елемент i рядка j стовпця матриці парних порівнянь,

m – кількість випадків на одному рівні.

Підставивши значення порівнянь критеріїв переваг відносно мети у (4.1), отримаємо такі результати:

$$\bar{u}_1 = \sqrt[3]{1\times\frac{1}{4}\times 2} = 0,793;\ \ \bar{u}_2 = \sqrt[3]{4\times 1\times 3} = 2,289;\ \ \bar{u}_3 = \sqrt[3]{\frac{1}{2}\times\frac{1}{3}\times 1} = 0,550.$$

Обчислення середнього геометричного елементів кожного з рядків матриці A дає змогу визначити відносну важливість об’єктів:

$$w_i = \frac{\sqrt[m]{a_{i1} \times a_{i2} \times \ldots \times a_{im}}}{\sum_{i=1}^{m} \sqrt[m]{a_{i1} \times a_{i2} \times \ldots \times a_{im}}},\ i = \overline{1,m}. \qquad (4.2)$$

Підставивши значення отримані при обчисленні за виразом (4.1) у (4.2), отримаємо w_i:

$$w_1 = \frac{0,793}{0,793 + 2,289 + 0,550} = 0,218;\ \ w_2 = \frac{0,630}{0,793 + 2,289 + 0,550} = 0,630;$$

$$w_3 = \frac{0,550}{0,793 + 2,289 + 0,550} = 0,151.$$

Сума нормалізованих компонентів вектора становить 0,999.

Помножимо матрицю парних порівнянь на отриману оцінку вектора $A \times w_i$ та отримаємо новий вектор відносної важливості:

$$A \times w_i = \begin{pmatrix} 1 & 1/4 & 2 \\ 4 & 1 & 3 \\ 1/2 & 1/3 & 1 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,218 \\ 0,630 \\ 0,151 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,678 \\ 1,958 \\ 0,470 \end{pmatrix}.$$

Тепер покомпонентно поділимо складові добутку $A \times w_i$ на складові вектору відносної важливості $w_i, \ldots, w_m$:

$$\frac{0,678}{0,218} = 3,110;\ \ \frac{1,958}{0,630} = 3,107;\ \ \frac{0,470}{0,151} = 3,112.$$

Ми отримали вектор $\begin{pmatrix} 3,110 \\ 3,107 \\ 3,112 \end{pmatrix}$, після чого за наближене значення λ_{max} виберемо середнє арифметичне компонент цього вектора.

Максимальне власне значення матриці:

$$\lambda_{\max} = \frac{3,110 + 3,107 + 3,112}{3} = 3,109.$$

Далі обчислюємо індекс узгодженості:

$$J_p = \frac{\lambda_{max} - m}{m - 1}, \qquad (4.3)$$

значення якого порівнюють з еталонним значенням узгодженості залежно від кількості об’єктів, що порівнюються [356].

Визначимо індекс узгодженості, J_p згідно із (4.3): $\frac{3,109 - 3}{3 - 1} = 0,054$. Еталонне значення індексу, J_e для нашого випадку (m = 3) дорівнює 0,58 [356].

Відношення $\frac{J_p}{J_e} = \frac{0,054}{0,580} = 0,093$ для матриці того ж порядку називається відношенням узгодженості.

Якщо $J_p \le 0,1 J_e$, то результати оцінювання задовільні. Відношення узгодженості проведеної вище оцінки $\frac{J_p}{J_e} \le 0,1$, тобто в межах норми. Як би цей показник виходив за вказані межі, необхідно було би повернутися до вихідних умов задачі та перевірити обґрунтованість оцінок.

Отримані вище результати занесемо до табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Результати порівнянь переваг забезпечення відносно мети, *розраховано та складено автором*

Показники	w_1	w_2	w_3
Вектор пріоритетів, w_i	0,218	0,630	0,151
Власне значення матриці, λ_{max}			3,109
Індекс узгодженості, J_p			0,054
Відношення узгодженості, $\frac{J_p}{J_e}$			0,093

Визначимо відносну вагу альтернатив (забезпечення: кадрове, S1; інформаційно-аналітичне, S2; структурно-функціональне, S3; технічне, S4) відносно кожного критерію (оптимізація кількості працівників, B1; відмінності в структурі та структурних зрушеннях, B2; відмінність у динаміці обсягів традиційної та електронної торгівлі, B3). Результати порівнянь наведені вище. Розрахунки, що були здійснені за вищеописаною послідовністю, опустимо, а результати занесемо до табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Відносна вага переваг забезпечення,

розраховано та складено автором

Складові системи	Вектор пріоритетів альтернатив відносно критеріїв, u'_{ij}		
	B1	B2	B3
S1	0,575	0,173	0,280
S2	0,108	0,042	0,369
S3	0,057	0,673	0,152
S4	0,259	0,111	0,198

На основі отриманих оцінок можемо визначити, яка зі складових системи надає більше переваг у реалізації пріоритетних напрямів забезпечення . Глобальні пріоритети складових забезпечення (альтернатив) отримуємо в результаті обчислень за формулою:

$$U_j = w_1 \times u'_{1j} + w_2 \times u'_{2j} + \ldots + w_i \times u'_{ij}, \qquad (4.4)$$

де w_i – пріоритет i-го критерію (i = 1, …, n);

u'_{ij} – відносна вага альтернатив (j = 1, …, m) щодо кожного критерію.

Для нашої задачі згідно із (3.4) маємо таку систему рівнянь:

$$\begin{aligned} U_1 &= w_1 \times u'_{11} + w_2 \times u'_{21} + w_3 \times u'_{31}; \\ U_2 &= w_1 \times u'_{12} + w_2 \times u'_{22} + w_3 \times u'_{32}; \\ U_3 &= w_1 \times u'_{13} + w_2 \times u'_{23} + w_3 \times u'_{33}; \\ U_4 &= w_1 \times u'_{14} + w_2 \times u'_{24} + w_3 \times u'_{34}. \end{aligned} \qquad (4.5)$$

Підставивши відповідні значення з табл. 4.1 і 4.2 у систему рівнянь (4.5), отримаємо такі значення:

Таблиця 4.3

Глобальні пріоритети забезпечення,

розраховано та складено автором

Пріоритет	U_1	U_2	U_3	U_4
U_j	0,276	0,108	0,459	0,156

Отримані результати (табл. 4.3) дозволяють стверджувати, що структурно-функціональне (0,459) і кадрове (0,276) забезпечення надають максимальних переваг інформаційно-аналітичному забезпеченню.

Тепер необхідно визначити глобальні пріоритети для ієрархій: можливостей (рис. 4.17, *б*), витрат і ризиків (рис. 4.18) за їх критеріями.

Нижче наведено результати порівнянь критеріїв можливостей, витрат і ризиків, що виникають у процесі забезпечення СУБДТП відносно мети.

Порівняння критеріїв забезпечення відносно мети бачимо за:

– можливостями $\begin{pmatrix} 1 & 7 & 5 \\ 1/7 & 1 & 1/3 \\ 1/5 & 3 & 1 \end{pmatrix}$,

– витратами $\begin{pmatrix} 1 & 4 & 5 \\ 1/4 & 1 & 3 \\ 1/5 & 1/3 & 1 \end{pmatrix}$,

– ризиками $\begin{pmatrix} 1 & 1/9 & 1/3 \\ 9 & 1 & 6 \\ 3 & 1/6 & 1 \end{pmatrix}$.

Отримані значення векторів пріоритетів, власних значень матриці, індексів узгодженості та відношення узгодженості для матриць наведено у Додатку Б (табл. Б.1, Б.3 і Б.5).

Далі наведемо тільки результати порівняння складових забезпечення СУБДТП щодо критеріїв можливостей, витрат і ризиків.

Порівняння складових забезпечення відносно можливостей бачимо за:

– зменшенням кількості торговельних підприємств

$$\begin{pmatrix} 1 & 1/9 & 1/5 & 1/8 \\ 9 & 1 & 7 & 4 \\ 5 & 1/7 & 1 & 1/3 \\ 8 & 1/4 & 3 & 1 \end{pmatrix},$$

– посиленням концентрації й соціалізації

$$\begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 & 1/2 \\ 1 & 1 & 2 & 1 \\ 1 & 1/2 & 1 & 1/3 \\ 2 & 1 & 3 & 1 \end{pmatrix},$$

– диспропорціями в діяльності підприємств у регіональному розрізі та за типом місцевості

$$\begin{pmatrix} 1 & 5 & 6 & 4 \\ 1/5 & 1 & 3 & 1/4 \\ 1/6 & 1/3 & 1 & 1/5 \\ 1/4 & 4 & 5 & 1 \end{pmatrix}.$$

Порівняння складових забезпечення відносно витрат бачимо за:

– високим рівнем конкуренції

$$\begin{pmatrix} 1 & 1/9 & 1/6 & 1/5 \\ 9 & 1 & 7 & 3 \\ 6 & 1/7 & 1 & 1/3 \\ 5 & 1/3 & 3 & 1 \end{pmatrix},$$

– збереженням кадрового потенціалу

$$\begin{pmatrix} 1 & 4 & 6 & 5 \\ 1/4 & 1 & 4 & 3 \\ 1/6 & 1/4 & 1 & 1/3 \\ 1/5 & 1/3 & 3 & 1 \end{pmatrix},$$

– темпами створення складських приміщень

$$\begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 & 1/2 \\ 1 & 1 & 1/2 & 1/3 \\ 1 & 2 & 1 & 1 \\ 2 & 3 & 1 & 1 \end{pmatrix}.$$

Порівняння складових забезпечення відносно ризиків бачимо за:

– зменшенням частки товарів вітчизняного виробництва

$$\begin{pmatrix} 1 & 1/2 & 1 & 1 \\ 2 & 1 & 1 & 3 \\ 1 & 1 & 1 & 2 \\ 1 & 1/3 & 1/2 & 1 \end{pmatrix},$$

– зменшенням купівельної спроможності населення

$$\begin{pmatrix} 1 & 1/8 & 1/7 & 1/4 \\ 8 & 1 & 4 & 9 \\ 7 & 1/4 & 1 & 3 \\ 4 & 1/9 & 1/3 & 1 \end{pmatrix},$$

– незадовільними фінансовими результатами

$$\begin{pmatrix} 1 & 1/3 & 1/5 & 1/2 \\ 3 & 1 & 1/4 & 1/3 \\ 5 & 4 & 1 & 4 \\ 2 & 3 & 1/4 & 1 \end{pmatrix}.$$

Для усіх вищеописаних випадків, підставивши відповідні значення з Додатку Б у систему рівнянь (4.5), отримаємо значення, що бачимо нижче в таблиці (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Вага складових забезпечення за складовими ефективності,

розраховано та складено автором

Глобальні пріоритети	Ваги складових системи управління для		
	O	C	R
U_1	0,150	0,180	0,059
U_2	0,489	0,470	0,532
U_1	0,105	0,123	0,291
U_2	0,255	0,226	0,117

Здійснені оцінки та розрахунки дають змогу повернутися до побудови ієрархії головних факторів визначення пріоритетів складових забезпечення (рис. 4.19).

Вище, коли йшлося про виявлення тенденцій діяльності торговельних підприємств, було виділено три великі групи цих суб'єктів господарювання: великі і середні підприємства (ВСП), малі підприємства (МП) оптової та роздрібної торгівлі та електронна торгівля (ЕТ) (п. 3.1), адже у процесі оцінки важливості складових забезпечення потрібно враховувати, для яких підприємств це робиться.

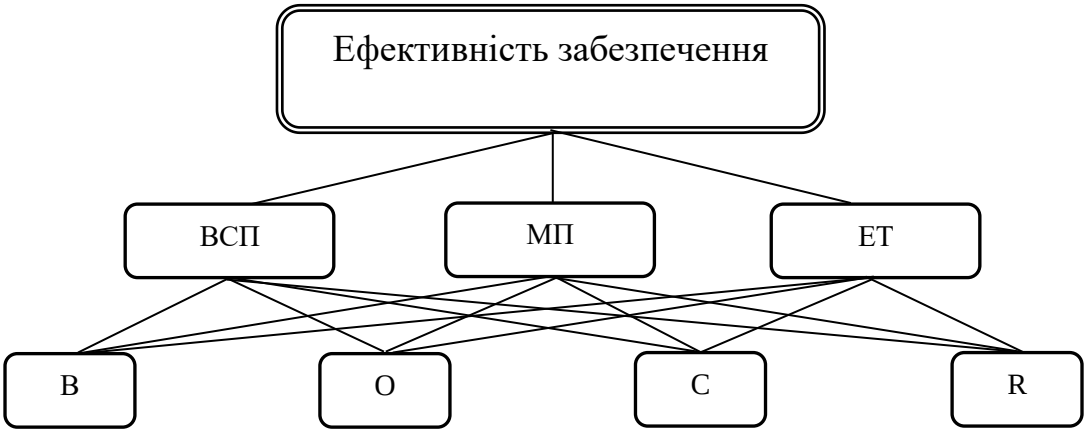

Рис. 4.19. Ієрархічна головних факторів визначення пріоритетів аспектів ефективності, *складено автором*

Порівнюємо групи суб'єктів господарювання відносно мети, що бачимо зведеними в матрицю: $\begin{pmatrix} 1 & 3 & 1/3 \\ 1/3 & 1 & 1/5 \\ 3 & 5 & 1 \end{pmatrix}$.

Порівняння очікуваних результатів відносно груп суб'єктів господарювання для:

– великих і середніх підприємств оптової та роздрібної торгівлі

$$\begin{pmatrix} 1 & 1/3 & 5 & 3 \\ 3 & 1 & 7 & 5 \\ 1/5 & 1/7 & 1 & 1 \\ 1/3 & 1/5 & 1 & 1 \end{pmatrix},$$

– малих підприємств торгівлі

$$\begin{pmatrix} 1 & 1 & 5 & 1 \\ 1 & 1 & 3 & 3 \\ 1/5 & 1/3 & 1 & 1/2 \\ 1 & 1/3 & 2 & 1 \end{pmatrix},$$

– підприємств електронної торгівлі

$$\begin{pmatrix} 1 & 1/5 & 5 & 3 \\ 5 & 1 & 9 & 7 \\ 1/5 & 1/9 & 1 & 1/3 \\ 1/3 & 1/7 & 3 & 1 \end{pmatrix}.$$

Застосувавши вирази (4.1) *і* (4.2), отримаємо w_i:

$$w_1 = \frac{\sqrt[3]{1\times 3\times \frac{1}{3}}}{\sqrt[3]{1\times 3\times \frac{1}{3}} + \sqrt[3]{\frac{1}{3}\times 1\times \frac{1}{5}} + \sqrt[3]{3\times 5\times 1}} = 0,258;$$

$$w_2 = \frac{\sqrt[3]{\frac{1}{3}\times 1\times \frac{1}{5}}}{\sqrt[3]{1\times 3\times \frac{1}{3}} + \sqrt[3]{\frac{1}{3}\times 1\times \frac{1}{5}} + \sqrt[3]{3\times 5\times 1}} = 0,105;$$

$$w_3 = \frac{\sqrt[3]{3\times 5\times 1}}{\sqrt[3]{1\times 3\times \frac{1}{3}} + \sqrt[3]{\frac{1}{3}\times 1\times \frac{1}{5}} + \sqrt[3]{3\times 5\times 1}} = 0,636;$$

Сума нормалізованих компонентів вектора становить 0,999.

Помножимо матрицю парних порівнянь на отриману оцінку вектора та отримаємо новий вектор відносної важливості:

$$A\times w_i = \begin{pmatrix} 1 & 3 & 1/3 \\ 1/3 & 1 & 1/5 \\ 3 & 5 & 1 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,258 \\ 0,105 \\ 0,636 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,784 \\ 0,318 \\ 1,935 \end{pmatrix}.$$

Для оцінки значення λ_{max} покомпонентно ділимо складові добутку $A \times w_i$ на складові вектору відносної важливості:

$$\frac{0,784}{0,258} = 3,038;\ \frac{0,318}{0,105} = 3,028;\ \frac{1,935}{0,636} = 3,042;$$

Максимальне власне значення матриці $\lambda_{\max} = 3,036.$

Згідно з (4.3) індекс узгодженості $J_p = \frac{3,036-3}{3-1} = 0,018$.

Еталонне значення індексу, J_e = 0,9 [46].

Відношення узгодженості матриці $\frac{J_p}{J_e} = \frac{0,018}{0,900} = 0,020 \le 0,1$, тобто отримані результати в межах норми.

Отримані результати занесемо до табл. 4.5.

Тепер визначимо відносну вагу складових ефективності (переваги, B; можливості, O; витрати, C; ризики, R) щодо кожного критерію (групи суб'єктів господарювання – великі і середні (ВСП) і малі (МП) підприємства оптової та роздрібної торгівлі та електронна торгівля (ЕТ). Результати порівнянь бачимо вище. Розрахунки, що були здійснені, опустимо, а отримані результати занесемо в табл. 4.6.

Таблиця 4.5

Результати порівнянь переваг груп суб'єктів господарювання відносно мети, *розраховано та складено автором*

Показники	w_1	w_2	w_3
Вектор пріоритетів, w_i	0,258	0,105	0,636
Власне значення матриці, λ_{max}			3,036
Індекс узгодженості, J_p			0,018
Відношення узгодженості, $\frac{J_p}{J_e}$			0,020

Таблиця 4.6

Відносна вага складових ефективності відносно груп суб'єктів господарювання, *розраховано та складено автором*

Складові ефективності	Вектор пріоритетів альтернатив відносно критеріїв		
	ВП	МП	ЕТ
B	0,266	0,328	0,204
O	0,570	0,379	0,654
C	0,073	0,094	0,046
R	0,090	0,198	0,095

Підставивши відповідні значення з табл. 4.5 і 4.6 у систему рівнянь (4.5), отримаємо значення, що бачимо в табл. 4.7.

На цьому етапі виконано синтез узагальнених пріоритетів альтернатив для кожної з чотирьох ієрархій. Результати обчислень бачимо в табл. 4.8.

Таблиця 4.7

Глобальні пріоритети складових забезпечення, *розраховано та складено автором*

Пріоритет	U_1	U_2	U_3	U_4
U_j	0,233	0,603	0,059	0,104

Таблиця 4.8

Оцінка реалізації складових забезпечення, *складено автором*

Складові ефектив-ності	Критерії оцінювання	Складові системи управління			
		P_{Ai}^{B}	P_{Ai}^{O}	P_{Ai}^{C}	P_{Ai}^{R}
w_B (0,233)	оптимізація кількості працівників (0,218)	0,276	0,108	0,459	0,156
	відмінності в структурі та структурних зрушеннях (0,630)				
	відмінність у динаміці обсягів традиційної та електронної торгівлі (0,151)				
w_O (0,603)	зменшення кількості торговельних підприємств (0,730)	0,150	0,489	0,105	0,255
	посилення концентрації й соціалізації (0,081)				
	диспропорція в діяльності підприємств у				

	регіональному розрізі та за типом місцевості (0,188)				
w_C (0,059)	постійно високий рівень конкуренції (0,673)	0,180	0,470	0,123	0,226
	збереження кадрового потенціалу (0,225)				
	темпи створення складських приміщень (0,101)				
w_R (104)	зменшення частки товарів вітчизняного виробництва (0,067)	0,059	0,532	0,291	0,117
	зменшення купівельної спроможності населення (0,770)				
	незадовільні фінансові результати (0,162)				

На заключному етапі BOCR-оцінки розрахуємо альтернативи із застосуванням формул згорток для ієрархії (рис. 4.16). Отримані узагальнені пріоритети забезпечення (табл. 4.8) можна витлумачити так:

– *найбільш витратними* є інформаційно-аналітичне (0,470) і технічне забезпечення (0,226), добре корелюється із значенням постійно зростаючим рівнем конкуренції (0,673);

– *найбільше ризиків* системі управління містить інформаційно-аналітичне (0,532) і структурно-функціональне забезпечення (0,291);

– структурно-функціональне (0,459) і кадрове забезпечення (0,276) мають *найбільше переваг*, – добре корелюються із важливістю відмінностей у структурі та структурних зрушеннях (0,630) та необхідністю оптимізації кількості працівників (0,218);

– *найбільше можливостей* системі створюють інформаційно-аналітичне (0,489) і технічне забезпечення (0,255), адже усе це відбувається з одночасним зменшенням кількості торговельних підприємств (0,730).

Отже, бачимо, що найважливішими складовими є забезпечення: *інформаційно-аналітичне* (за складовими можливостей, витрат і ризиків) і *структурно-функціональне* (за складовими переваг і ризиків).

Отримані результати добре співвідносяться з аналізом, проведеним у пп. 2.3 і 3.3.

Використаємо два варіанти формул згорток для узагальнення пріоритетів альтернатив:

– адитивна, що характеризує схильність до оптимізму

$$F_{Ai}^{Add1} = w_B \times P_{Ai}^B + w_O \times P_{Ai}^O - w_C \times \left(1 - P_{Ai}^C\right) + w_R \times \left(1 - P_{Ai}^R\right). \quad (4.6)$$

– адитивна, що є різницею переваг і недоліків альтернатив

$$F_{Ai}^{Add2} = w_B \times P_{Ai}^B + w_O \times P_{Ai}^O - w_C \times P_{Ai}^C - w_R \times P_{Ai}^R. \quad (4.7)$$

де w_B, w_O, w_C, w_R – пріоритети критеріїв верхнього рівня;

$P_{Ai}^B, P_{Ai}^O, P_{Ai}^C, P_{Ai}^R.$ – пріоритети *i*-ї альтернативи за відповідними ієрархіями переваг, можливостей, витрат, ризиків.

Агреговане значення пріоритету *i*-ї альтернативи за моделлю (рис. 4.16) розраховуємо за системи рівнянь на основі виразів (4.6) *і* (4.7):

$$\begin{aligned}
F_{A1}^{Add1} &= w_B \times P_{A1}^B + w_O \times P_{A1}^O - w_C \times \left(1 - P_{A1}^C\right) + w_R \times \left(1 - P_{A1}^R\right), \\
F_{A2}^{Add1} &= w_B \times P_{A2}^B + w_O \times P_{A2}^O - w_C \times \left(1 - P_{A2}^C\right) + w_R \times \left(1 - P_{A2}^R\right), \\
F_{A3}^{Add1} &= w_B \times P_{A3}^B + w_O \times P_{A3}^O - w_C \times \left(1 - P_{A3}^C\right) + w_R \times \left(1 - P_{A3}^R\right), \\
F_{A4}^{Add1} &= w_B \times P_{A4}^B + w_O \times P_{A4}^O - w_C \times \left(1 - P_{A4}^C\right) + w_R \times \left(1 - P_{A4}^R\right).
\end{aligned} \quad (4.8)$$

та

$$\begin{aligned}
F_{A1}^{Add2} &= w_B \times P_{A1}^B + w_O \times P_{A1}^O - w_C \times P_{A1}^C - w_R \times P_{A1}^R, \\
F_{A2}^{Add2} &= w_B \times P_{A2}^B + w_O \times P_{A2}^O - w_C \times P_{A2}^C - w_R \times P_{A2}^R, \\
F_{A3}^{Add2} &= w_B \times P_{A3}^B + w_O \times P_{A3}^O - w_C \times P_{A3}^C - w_R \times P_{A3}^R,
\end{aligned} \quad (4.9)$$

$$F_{A4}^{Add\,2} = w_B \times P_{A4}^B + w_O \times P_{A4}^O - w_C \times P_{A4}^C - w_R \times P_{A4}^R.$$

Ґрунтуючись на даних, наведених у табл. 4.8, розрахунок BOCR-оцінки за рівняннями (4.8) *і* (4.9) бачимо нижче (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

BOCR-оцінки складових забезпечення, *складено автором*

Показники	КЗ	ІА	СФ	ТЗ
$F_{Ai}^{Add\,1}$	0,204	0,338	0,212	0,236
$F_{Ai}^{Add\,2}$	0,149	0,237	0,133	0,165

Результати розрахунків (табл. 4.9) свідчать, що інформаційно-аналітичне забезпечення є найважливішим за усіма згортками.

Адитивна формула згортки (4.6) характеризує схильність до оптимізму, а (4.7) є різницею переваг і недоліків альтернатив. Якщо би ми отримали негативні значення при розрахунку за формулою (4.7), це б вказувало на домінування недоліків альтернатив над їх перевагами.

Проведений багатокритеріальний аналіз ефективності складових розроблюваної системи забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств продемонстрував найбільшу вагомість інформаційно-аналітичного забезпечення порівняно з іншими за позитивними аспектами (можливості, що виникають), водночас забезпечення інформаційно-аналітичними ресурсами вимагає більших витрат і створює найбільші ризики.

Застосування обраного метода (BOCR-оцінки) допомогло впорядкувати різні варіанти складових забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств. Застосування BOCR-оцінювання також дозволило виділити та систематизувати досить велику кількість описових характеристик, наявних у роботі. Водночас розглянуті не тільки очікувані, а й можливі складові проблеми. Аналіз також проводився щодо груп суб’єктів господарювання та напрямів діяльності (великі та малі підприємства оптової й роздрібної торгівлі, електронна торгівля).

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 4

1. Розроблено технологію оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства, яка передбачає визначення одиничних та групових показників для характеристики дієвості механізмів безпекової діяльності, якості системи управління безпековою діяльністю та ефективності активності суб'єктів безпеки з наступним розрахунком інтегрального показника. Для практичного використання технологія містить опис необхідних принципів (процесуальності, організованості, системності, адаптивності), методів (порівняння, експертного оцінювання), інструментів (критерії оцінювання, індикатори), забезпечення (інформаційні, кадрові, матеріальні, фінансові ресурси) та чіткий алгоритм дій виконання оцінювання.

2. Практично застосування технології оцінювання результативності безпекової діяльності здійснено в умовах шести торговельних підприємств, більшість з яких провадять оптову й роздрібну торгівлю. Досліджуваний період 2021-2023 рр. характеризувався послідовним домінуючим впливом COVID-19 та військової агресії Російської Федерації, що знайшло відображення і рівні й динаміці одиничних індикаторів, групових та інтегрального показників. Проведені розрахунки стали підставою для твердження, що в умовах більшості досліджуваних торговельних підприємств суб'єкти безпеки не були здатні реагувати на швидку зміну безпекової ситуації. Встановлено фактичні низькі значення за такими первинними індикаторами, як «раціональність використання внутрішніх резервів» та «підконтрольність використання ресурсної основи», що вказує на необхідність перегляду засад провадження безпекової діяльності.

3. Підставою для розроблення ОЕМУБДТП стало уточнення суті таких базових понять як «механізм», «організаційний механізм» та «економічний механізм» із подальшим доведенням необхідності застосування у безпековій діяльності ОЕМ, який являє собою поєднання на постійній основі комплексу актуальних на певний момент методів, способів, форм та інструментів задля здійснення впливу на організаційну і економічну складові системи управління,

відповідно до тенденцій зміни внутрішніх і зовнішніх факторів з метою досягнення поставлених цілей. Визначено засади створення й застосування відповідного механізму в умовах торговельних підприємств, для чого деталізовано три базові стадії такого процесу: проектування (конкретизовано фактори, вимоги, принципи та функції), формування та функціонування.

4. Обґрунтовано зміст основних складових ОЕМУБДТП із уточненням тактичних і стратегічних орієнтирів та двох базових елементів, тобто організаційного та економічного. Авторська позиція відрізняється: урахуванням специфіки функціонування торговельних підприємств, призначенням до застосування саме в сфері безпекової діяльності та врахуванням посилення тенденцій до зростання частки електронної торгівлі й на основі цього нарощування конкурентного тиску з боку іноземних компаній. Результатом застосування розробленого механізму повинна стати вища чіткість структуризації завдань з делегуванням функцій персоналу лінійних підрозділів задля більш ефективного використання наявного безпекового потенціалу із гнучким реагуванням на зміну безпекової ситуації.

5. Застосовано метод BOCR для оцінювання забезпечення безпекової діяльності в умовах великих й середніх та малих підприємств оптової й роздрібної торгівлі та електронної торгівлі із виділенням кадрового, інформаційно-аналітичного, структурно-функціонального та технічного забезпечення. Здійснені розрахунки продемонстрували найбільшу вагомість інформаційно-аналітичного забезпечення порівняно з іншими за позитивними аспектами (можливості, що виникають), водночас такий вид ресурсів вимагає більших витрат і створює найбільші ризики. Результати багатокритеріального аналізу є підставою для корегування підсистеми забезпечення управління безпековою діяльністю з метою створення умов для вищої результативності дій суб’єктів безпеки.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [213; 222–224; 229; 233].

РОЗДІЛ 5
МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Інтелектуалізація безпекової діяльності торговельних підприємств

Інтелектуалізація безпекової діяльності торговельних підприємств актуалізується впливом низки взаємопов'язаних драйверів, серед яких доцільно виокремити два. По-перше, наявне в умовах планової економіки уявлення про безпечність середовища функціонування кожного підприємства змінилося усвідомленням необхідності вибудовування власної системи безпеки, але сталою залишається прихильність до незмінності, яка не відповідає реальній високій динамічності безпекових процесів. Така динамічність зумовлена першочерговим намаганням на макрорівні перейти до «нової» (цифрової, інноваційної, інтелектуальної, інноваційної, економіки знань тощо) економіки. На радикальності змін наголошує П. Друкер, стверджуючи, що йдеться про «…світ, у якому люди працюють мозком, а не руками… світ, у якому інновації важливіші, ніж масові продукти…, світ, у якому швидкі зміни відбуваються постійно» [63, с. 15]. До таких змін, що безпосередньо стосуються діяльності торговельних підприємств, можна віднести також: вищі темпи формування попиту на нематеріальні товари; прагнення споживачів покращити «якість життя» на відміну від нагромадження матеріальних статків; посилення нецінової конкуренції за рахунок надання додаткового сервісу, що формує попит і забезпечує його задоволення на більш високому рівні; тенденції до пріоритетності набуття працівниками інтелектуальних навичок над технічними; зацікавленість роботодавців в універсальних працівниках, а не вузькопрофільних тощо. Відтак намагання дотримуватися усталених параметрів провадження безпекової діяльності за таких суттєвих змін стає не лише гальмом, а й ставить під загрозу існування такої відкритої соціально-економічної системи, як підприємство, через низьку ефективність застосування безпекових інструментів, які не відповідають фактичній безпековій ситуації у

певний час. По-друге, визначені зміни є не лише поштовхом для систематичного покращення безпекової діяльності в умовах кожного торговельного підприємства, а потребують відповідного супроводу на випередження, тобто через обов'язкове врахування усіх ризиків і загроз, які можуть виникнути під час трансформації загалом підприємства, яка є обов'язковою для продовження існування й розвитку. Взаємопов'язаність і суттєвість впливу вказаних драйверів визначає параметри поступу безпекової діяльності торговельних підприємств, осередком якого має бути інтелектуалізація, що обумовлює потребу в межах цього підрозділу початкового зосередження на з'ясуванні теоретичної основи через розгляд змістового наповнення таких понять, як «інтелект» та «інтелектуалізація» (на рівні підприємства), з наступним моделюванням відповідних процесів шляхом застосування методу IDEF0.

Поширене розуміння поняття «інтелект» спирається на латинський термін *intellectus,* за допомогою якого в минулому пояснювали спроможність певної особи пізнавати світ навколо, проявляти здібності до генерування нових ідей і загалом визначали розум та спроможність до розумової діяльності, яка притаманна для людини, але відмінна за рівнем інтенсивності. Осучаснений варіант сприйняття інтелекту пропонує Л. Готтфредсон, який, не враховуючи вузької специфіки застосування, передбачає сприйняття його як «…розумової здібності особистості до планування, вирішення проблем, здійснення висновків, абстрактного мислення» [330]. Імпонує, що і в широкому розумінні наявні такі характеристики, що створюють фундамент для провадження безпекової діяльності, але доцільним є уточнення окремих моментів, зважаючи на те, що в сучасних умовах інтелект має визначатися також: здатністю сприймати, узагальнювати, систематизувати та аналізувати інформацію, спроможністю окреслювати параметри кожної проблеми з генеруванням ідей щодо їх вирішення, змогою набувати нові знання та використовувати наявний досвід. Певне досить цікаве уточнення робить К. Кащук, наголошуючи на «…розумовій діяльності, яка мотивується емоційним станом особистості,

зовнішніми або внутрішніми чинниками та її власними потребами» [93, с. 379–400], тобто для розвитку інтелекту важливими є як сприятливі умови, так і спонукальні внутрішні мотиви та результативні зовнішні стимули, що уже вимагає не хаотичних і фрагментарних дій, а науково обґрунтованої покрокової програми. Поміж інших трактувань також вирізняються міркування С. Степаненка, згідно з якими інтелект визначається «…творчістю у створенні нових знань шляхом переосмислення, інтуїтивного передбачення та використання попередньо набутих здібностей, досвіду» [254, с. 224], передбачаючи оптимальне поєднання різних варіантів на шляху «досягнення істини», коли застосування перевіреної практики не гальмує, а підштовхує до творчого пошуку.

У цілому уже на етапі розгляду поняття «інтелект» формується розуміння, що інтелектуалізація безпекової діяльності є вимушеним процесом через динамічність безпекової ситуації, але потребує організації та цілеспрямованості задля синхронності змін, що виникають у межах підприємства та у середовищі його функціонування. У поточних умовах немає позиції, що усе динамічне, а безпека – статична. Життєво важливою є узгодженість тенденцій у змінах на підставі інтелектуалізації.

Термін «інтелектуалізація» став результатом поєднання розглянутого вище *intellectus із intellectualize*, тобто прикметника, що перекладається як «розумовий», та *intellectuallizaion*, який характеризує дію, спрямовану на підвищення інтелектуального рівня. Корені інтелектуалізації прослідковуються не лише у висловлюваннях філософів і науковців Європи, а й у трактатах мислителів стародавньої Азії, де практичного застосування набув ієрогліф із значенням активності досягнення вищого рівня знання на основі поєднання наявного та здобуття нового.

З огляду на подальшу необхідність у поглибленні розуміння процесу інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства, розглянемо наріжні камені існуючого методологічного базису. Насамперед цікавими є окремі аспекти визначення, яке представлено у Тлумачному

словнику, де наголошено на «…проникненні інтелектуалізму в життя людей, насиченні його розумовою діяльністю….збільшенні питомої ваги розумових функцій працівника на основі науково-технологічного прогресу» [26, с. 154]. Йдеться про незворотній процес, який має глобальний характер, стосується кожної особистості і протікає завдяки пришвидшенню темпів технологічного прогресу. Тобто не може існувати сфери людської діяльності, де такий процес не виникатиме, а відтак переоцінки вимагають усі аспекти, зважаючи на необхідність посилення їх розумової складової. Йдеться про одномоментні зміни, а саме процес без часових обмежень та зі встановленими цільовими орієнтирами.

Початковий інтерес до інтелектуалізації проявили психологи, які вивчали засади розвитку інтелекту через посилення розумової діяльності та можливість пригальмовування особистого емоційного стану за рахунок більш активного використання особистих інтелектуальних ресурсів. Отримані результати зацікавили економістів, оскільки ускладнення технології виробництва без належних знань у найманих працівників не давало можливості збільшити продуктивність праці. Незмінним носієм інтелекту є людина, відтак здійснення інтелектуалізації є цілеспрямованим, але водночас ускладненим через взаємовідносини роботодавця та найманого працівника, коли через неузгодженість інтересів такий процес припиняється або, у протилежному випадку, дає максимальний ефект, що перевищує встановлені орієнтири. Такі фундаментальні обставини визначали характер наукових розвідок економістів, які спрямовані на вирішення ключової проблеми: увідповіднення інтелектуального рівня найманого працівника з параметрами технологічного процесу, який характеризується постійним удосконаленням, зокрема за рахунок роботизації й автоматизації, чому слугують цифрові технології, одна з яких – штучний інтелект.

Підвалини вирішення означеної проблеми закладені ще М. Вебером, який розглядав інтелектуалізацію через «…раціональність дій у певних обставинах» [25, с. 51], що можлива лише у випадку спроможності виконавця бачити

альтернативність у виконанні поставленого завдання та його здатності обирати оптимальний варіант, які загалом вимагають покращення інтелектуальної активності. К. Маркс уже чіткіше визначав основу інтелектуалізації, стверджуючи, що такою повинна бути «…накопичена майстерність та знання» [151, с. 212]. Одним із перших фундаментальних напрацювань в Україні, яке безпосередньо стосувалося проблематики інтелектуалізації, можна вважати колективну монографію «Україна: інтелект нації на межі століть» [272, с. 54], яка опублікована у 2000 році. До ключових тезисів цієї вагомої наукової праці можна віднести такі позиції: розгляд інтелектуалізації як процесу, який передбачає більш активне генерування й ефективне використання знань; надання переваги розвитку творчим особливостям кожного індивідуума й сприяння практичному застосуванню потенціалу сукупного капіталу; обґрунтування необхідності прогресу таких змін за рахунок створення соціальних і технологічних передумов у всіх сферах суспільного життя. Закладені основи в цій публікації були надалі розвинуті, прикладом чого є думка В. Геєця, який аналізує інтелектуалізацію уже як підставу для переходу до економіки знань, оскільки саме вона уможливлює «…накопичення та використання знань – найважливішого активу, що разом із працею, капіталом і природніми ресурсами забезпечує економічне зростанні та конкурентоспроможність національної економіки» [37, с. 54]. Аргументоване доведення важливості інтелектуалізації засвідчує необхідність приділення їй уваги на усіх рівнях, тобто від особистісного, корпоративного, державного до глобального через здатність сформувати нові ресурси, які не залежать від природніх багатств, але під час використання створюють основу для підтримання сталого розвитку. На практичних моментах інтелектуалізації зосереджується О. Яценко, доводячи необхідність здійснення заходів «…економічного, політичного, юридичного, соціального та культурного характеру» [320, с. 66], об’єктом застосування яких, попри відмінності в ієрархічному рівні реалізації певних комплексних програм, незмінно залишається людина, а результатом є створення, накопичення і використання

знань для набуття нового досвіду, який дає змогу підтримувати темпи економічного поступу. Новітніми можна вважати тенденції, що полягають не лише у більш чіткій ієрархічній впорядкованості здійснення інтелектуалізації, зокрема за рахунок виділення й регіонального рівня та спроби обґрунтування можливості прискорення таких процесів у межах кластерів, які формуються з технологічно споріднених і орієнтованих на один цільових сегмент ринку підприємств, але й збільшення вагомості значення інформаційно-технологічної складової. Так, у публікації І. Борщ обґрунтовується необхідність, разом з іншими аспектами, розглядати інтелектуалізацію і через «…загальну роботизацію та створення штучного інтелекту і його впровадження у виробничу та організаційну діяльність підприємства» [17, с. 12]. Якщо в позиції І. Борщ вказується на важливість технологічної складової під час здійснення інтелектуалізації, з чим можна об’єктивно погодитися, то Н. Брюховецька та О. Богуцька ставлять рівність між людським та штучним (машинним) інтелектом із тлумаченням інтелектуалізації як процесу, в межах якого «…штучний інтелект повинен наближатися до інтелекту природнього, і у ряді випадків використовуватися замість нього» [19, с. 94]. Підставою для таких тверджень є сприйняття штучного інтелекту як повністю автономної системи, яка може самостійно навчатися та логічно міркувати й примати рішення. Попри суттєвий поступ у розвитку таких технологій, як штучний інтелект, ці висновки завчасні, оскільки сьогодні йдеться частіше про більш високу швидкість виконання дій за раніше розробленим алгоритмом, коли ознак творчості й креативності у вирішенні проблем немає. Відтак ми погоджуємося, що інтелектуалізація може відбуватися інтенсивніше за рахунок широкого застосування цифрових технологій, але об’єктом була і залишається людина. Саме людина виявляє проблему і встановлює можливі цілі у її вирішенні, а технологічна складова забезпечує інформаційний супровід, швидкість і якість виконання відповідно до затвердженого алгоритму дій.

Вважаємо, що, на відміну від намагання надати більшої вагомості в інтелектуалізації штучному інтелекту, цікавою є інша позиція, яка передбачає

одночасність у розвитку «…індивідуального та колективного (групового) інтелекту» [286, с. 49], що потребує синхронізації через одночасне застосування технологій покращення особистого інтелектуального потенціалу та групової взаємодії, зокрема і з використанням цифрових технологій.

Короткий виклад з'ясування початкового та осучасненого розуміння інтелектуалізації є підставою твердити, що йдеться про безперервний процес, який, незалежно від рівня здійснення, передбачає створення умов (в тому числі за рахунок цифрових технологій) й стимулювання до розвитку наявних розумових здібностей з подальшим використанням кожним індивідуумом та групою, в межах якої він виконує завдання, особистого й колективного інтелекту для генерування нових знань з їх цільовим застосуванням задля досягнення пов'язаних інтересів. Авторська позиція вирізняється кількома апектами: по-перше, йдеться про зростання вагомості інтелектуальної активності на індивідуальному та груповому рівнях; по-друге, така активність повинна уможливити створення нових знань; по-третє, цільове застосування таких знань дає змогу досягнути конкретного результату; по-четверте, технологічна складова є важливою, але не пріоритетною, тобто вона все-таки розглядається як допоміжна. Зроблені уточнення актуальні на усіх рівнях, але нами будуть враховано першочергово стосовно інтелектуалізації підприємства через необхідність виконання поставлених завдань, які стосуються безпекової діяльності.

Структуризація наукових публікацій за проблематикою інтелектуалізації вказує, що основна частина наукових розвідок і в подальшому спрямована на макрорівень, що зумовлено необхідністю створення теоретичного підґрунтя пришвидшення переходу до економіки знань і збільшення частки цифрової економіки. Питання інтелектуалізації окремого підприємства розглядається через поглиблення окремих дотичних моментів. Для прикладу, в згаданій публікації Н. Брюховецької та О. Богуцької [19, с. 94] такими моментами стали: формування і використання інтелектуального капіталу, створення нових товарів і послуг та зміни в бізнес-процесах за рахунок збільшення частки

використовуваних нематеріальних активів. В інших публікаціях увага також приділяється більш широкому впровадженню ІКТ й посиленню інноваційної активності, а також, на нашу думку, хибному ототожненню інтелектуалізації та інформатизації. В цілому прослідковується необхідність масштабувати ті результати, що отримані стосовно інтелектуалізації економіки на нижчий рівень без належної уваги ключовому об'єкту – людині як носієві інтелекту, що у разі особистої зацікавленості спроможна створювати ресурси у вигляді знань й інформації, які є нелімітованими та мають більш суттєвішу вагу порівняно із традиційними. Попри такий невтішний висновок, ми зосередилися на з'ясуванні тих напрацювань, які безпосередньо стосуються діяльності торговельних підприємств, оскільки такі специфічні моменти повинні максимально враховуватися в моделюванні процесу інтелектуалізації безпекової діяльності.

Питання інтелектуалізації торговельного підприємства лише в окремих випадках стало об'єктом наукових розвідок. В. Павлова та К. Хаврова [188, с. 53] в контексті розроблення засад управління інтелектуалізацією визначають особливості такого процесу. Нам імпонує, що йдеться про відсутність часових обмежень здійснення змін, але дискусійним є результат, який, на думку вказаних науковців, проявляється у створенні й опрацюванні інформації та розвитку людини. Першорядність інформації та відсутність згадування про знання, а також розвиток людини без конкретизації цільових орієнтирів у застосуванні обмежує практичне застосування такої позиції.

COVID-19 як новітня пандемія, яка мала глобальний за масштабами вплив на усі сфери суспільної діяльності, сприяла перегляду засад провадження торговельної діяльності, в тому числі і за рахунок інтелектуалізації. З. Пічкурова наголошує, що «… пандемія COVID-19 стала каталізатором процесів створення нових продуктів та послуг, які дозволяють учасникам світового ринку зберегти економічну стійкість та задовольнити вимоги споживачів в умовах карантинних обмежень» [195]. Так, карантинні обмеження сповільнили економічний ріст світової економіки, але у більш вигідному становищі

опинилися ті торговельні підприємства, які мали технологію віддаленої співпраці із партнерами та споживачами, при чому взаємодія із останніми вимагала творчого підходу й креативності у формуванні й задоволені попиту. Питання цифрової грамотності для працівників торговельних підприємства як таке уже неактуальне, воно перейшло в категорію необхідного мінімуму із обов'язковою вимогою постійного поступу. Так, зросли витрати на технологічну складову, але рушійною силою залишаються інтелектуальні здібності людини. Можна стверджувати, що зменшилась потреба у фізичній силі за рахунок механізації й автоматизації складських процесів, але збільшився попит у кваліфікованих фахівцях, які повинні створити цікавий й стимулюючий контент і під час особистого контакту в онлайн-форматі переконати клієнта в необхідності здійснення результативної дії. Фактично під час COVID-19 стала явною загроза неспроможності підприємств, що спиралися на класичні засади провадження торговельної діяльності, продовжувати своє існування в умовах зростаючої частки цифрової економіки, коли ця ж пандемія створила нові можливості для покращення конкурентних позицій насамперед за результатами інтелектуалізації. В Україні отриманий досвід був успішно реалізований уже за домінування іншої загрози – воєнних дій, коли питання особистої фізичної безпеки обмежували фізичний контакт у межах традиційної економіки, але могли вирішуватися за рахунок електронної торгівлі. Важливою особливістю стало те, що кадрові втрати у другому варіанті були значно меншими за рахунок віддаленої роботи біженців та внутрішньо переміщених осіб, але підтримання позитивної тенденції вимагає подальшої інтелектуалізації.

Отож, можна стверджувати, що торговельні підприємства в Україні мають певний досвід у здійсненні інтелектуалізації, що забезпечило їм можливість продовжувати діяльність в умовах COVID-19 та подальшої військової агресії, але такі напрацювання не характеризуються системністю, тобто в більшості є фрагментарними і без належної уваги до змін у безпековій діяльності.

Основою для обґрунтування авторського розуміння інтелектуалізації безпекової діяльності стали напрацювання щодо такого процесу загалом на

рівні підприємства, зокрема торговельного, та щодо окремих видів діяльності, яке воно провадить. В питанні з'ясування змісту інтелектуалізації діяльності домінують моменти зростання частки тих операцій, що потребують інтелектуальної активності із одночасним зменшенням уваги до низькокваліфікованих робіт, які виконуються за рахунок фізичної праці. Відмінними можна вважати погляди К. Хаврової, яка в інтелектуалізації діяльності вбачає «…цілеспрямований вектор генерації знань, умінь, навичок, інновацій та інтелектуальних ресурсів, яка створює новий продукт, послугу в сучасному інформаційному суспільстві» [283, с. 98]. Авторка також виокремлює такі дві ключові особливості інтелектуалізації на цьому ієрархічному рівні, які доцільно взяти до уваги. Йдеться про динамізм, що спровокований високими темпами змін, які вимагають не лише слідування, але й випередження у розумових здібностях найманих працівників для отримання очікуваного результату. Важливою є й комбінація у формах і методах управління задля підтримання темпів упровадження систематичних змін. Попри це, дискусійними можна вважати визначені К. Хавровою критерії інтелектуалізації діяльності, зокрема «цілі», які за змістом характеризуються ефективністю функціонування підприємства, а не конкретним напрямом його адаптації до тенденцій в поширенні частки цифрової економіки. З цієї позиції вважаємо за необхідне погодитися з В. Борщ та К. Погосян [17, с. 86], які розглядають інтелектуалізацію діяльності першочергово як засіб, застосування якого дозволяє збільшити продуктивність праці, в тому числі на підставі більш активного здійснення інноваційного процесу. Розгляд інтелектуалізації як засобу, а не результату, відповідно, зміщує акцент у методичній основі, де перевагу отримує інструментарій посилення інтелектуальної активності виконавців, зокрема на підставі розвитку технологічної бази. В цілому вважаємо, що інтелектуалізація безпекової діяльності торговельних підприємств становить посилення інтелектуальної активності учасників безпекового процесу за рахунок реалізації комплексу заходів, які уможливлюють розвиток розумових здібностей з метою генерування й

ефективного застосування знань, а також покращення технологічного базису, що в сукупності сприяє виконанню завдань стосовно підтримання ЕБП на необхідному для розвитку й реалізації економічних інтересів рівні. Особливістю авторського бачення є не лише те, що йдеться про інтелектуалізацію безпекової діяльності на рівні підприємства, що є черговим кроком у безпекознавстві, але також можна відзначити такі моменти: йдеться про поєднання людської й технологічної складових, але наголошено на інтелектуальній активності усіх учасників безпекового процесу (суб'єктів і об'єктів, внутрішні і зовнішніх); акцентується на пріоритетному формуванні й застосуванні знань, які актуальні в певний момент; конкретизовано мету застосування такого засобу – підтримання необхідного рівня ЕБП.

Авторська позиція полягає в розгляді інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства не лише як процесу, але і через належну увагу до її об'єкта – людини, на підставі її інтелектуальної активності. М. Ажажа обґрунтовує необхідність розглядати інтелектуальну активність як таку, що «…основана на знанні, усвідомлена, морально орієнтована здатністю збирати, накопичувати та переробляти все більші потоки інформації» [2, с. 12]. Ми погоджуємося із важливістю встановлення й дотримання моральної орієнтації, яка має узгоджуватися із цілями підприємства, але вважаємо, що недопустимою є обмеженість виключно роботою з інформацією. Наявний механіцизм позбавляє здатності до виявлення творчого підходу, що є необхідним у нештатних ситуаціях в безпековій діяльності. На противагу позиції М. Ажажі, С. Мельник, у контексті розроблення засад управління фінансовою безпекою підприємства, розглядає інтелектуальну активність суб'єктів безпеки через поєднання «…можливостей і здатності використовувати набутий досвід, отримані знання, уміння й навички … та спроможність вдосконалюватися, збільшувати інтелектуальний потенціал відповідно» [156, с. 59], підкреслюючи важливість другої складової у нетипових ситуаціях для розроблення нових сценаріїв виконання захисних заходів без належної основи у формі подій в минулому. Іншого типу

структуризацію інтелектуальної активності пропонують К. Хаврова та Т. Кожухова [283, с. 117], виділяючи розумові здібності та мотиваційні фактори, які, в поєднанні щодо кожного окремого виконавця, повинні уможливлювати прогрес в інтелектуалізації підприємства. Така позиція є цінною через важливість не лише створення умов для індивідуального розвитку розумових здібностей кожного найманого працівника, але й пошуку варіантів його мотивації як до саморозвитку, так і максимально результативного використання в ході виконання поставлених завдань.

Підсумовуючи, пропонуємо розуміти інтелектуальну активність стосовно безпекової діяльності як інтегральну властивість суб'єктів та об'єктів безпеки, в межах якої виникає поєднання розумових здібностей певних осіб щодо роботи з інформацією для генерування нових знань, що активізується за актуальних мотивів. Загалом усі уточнення щодо змісту інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства нами об'єднані графічно на рис. 5.1.

Сформоване підґрунтя цілісно представляє не лише результати поглиблення кожного із базових понять стосовно особливостей безпекової діяльності, але й окреслює авторське бачення вирішення актуальної для торговельних підприємств проблеми. Основний акцент зроблено на спланованому і науково організованому комплексі дій щодо учасників безпекового процесу. Враховано необхідність як створення умов і стимулювання до саморозвитку, так і поширення практики групового пошуку оптимальних варіантів виконання актуальних завдань із формалізацією результатів для подальшого застосування набутого досвіду попри можливу зміну учасників безпекового процесу. Технологічна складова виконує важливу роль, що враховано через необхідність оновлення технічних засобів і програмного забезпечення, а також розвитку цифрових компетенцій суб'єктів та об'єктів безпеки. Загалом таке підґрунтя створює умови для моделювання й практичного застосування результатів у практиці безпекової діяльності певного торговельного підприємства.

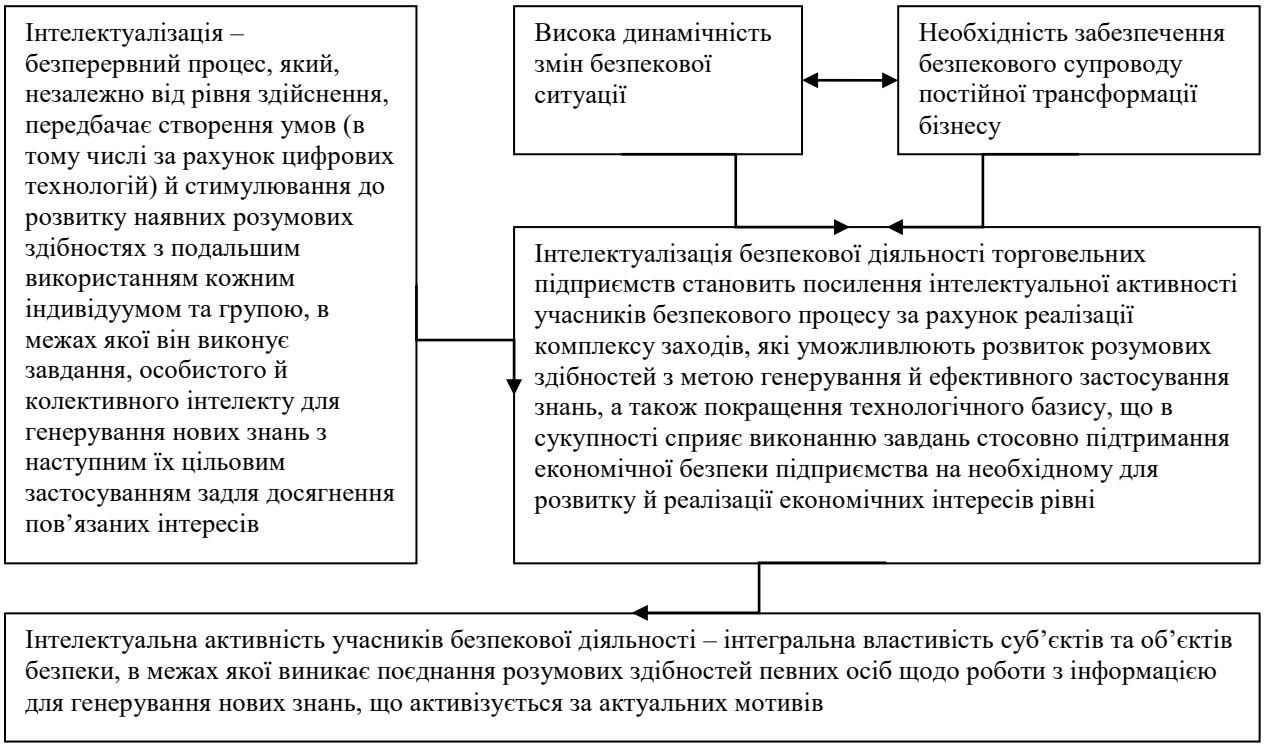

Рис. 5.1. Теоретичне підґрунтя моделювання інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства, *сформовано автором*

Застосування методу функціонального моделювання IDEF0 набуло поширення серед безпекознавців, зокрема тих, які причетні в своїй активності до Львівської безпекової школи. Можна згадати напрацювання В. Фостяка щодо моделювання управління безпековою діяльністю в умовах промислових підприємств [279], Т. Шири, який побудував моделі процесів забезпечення корпоративної безпеки [305, с. 230], М. Копитко, яка використала зазначений метод як основу механізму управління безпековою діяльністю на мікрорівні [118, с. 163], та інших. Зацікавленість у застосуванні цього методу пояснюється чіткістю розгляду етапності реалізації будь-якого процесу із можливістю глибинної деталізації, що може бути доволі швидко застосовано в реальних умовах будь-якого підприємства.

Вихідним пунктом застосування цього методу є ієрархічна модель (рис. 5.2), яка представляє змістове наповнення основних підпроцесів, які мають бути виконані для досягнення мети, яку в нашому випадку окреслено як

необхідну для результативного здійснення безпекової діяльності інтелектуалізацію.

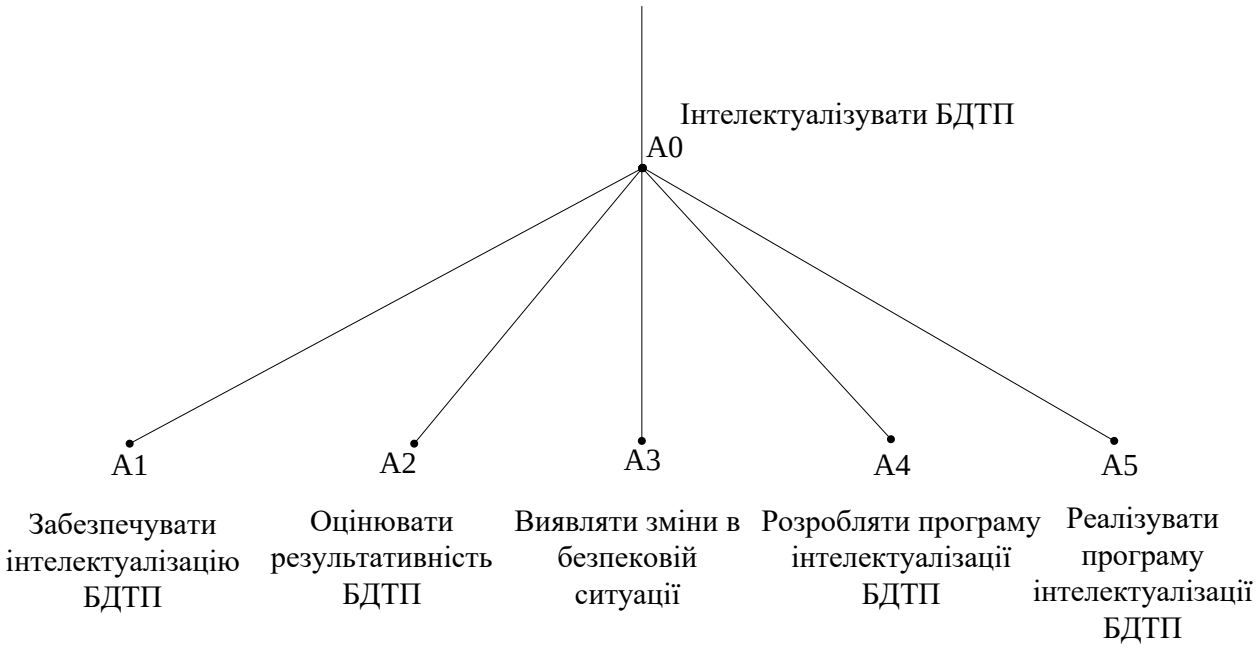

Рис. 5.2. Побудова ієрархічної моделі IDEF0 інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства, *сформовано автором*

Застосування методу IDEF0 потребує розгляду кожного підпроцесу як окремої відкритої й динамічної системи із відповідними входами і виходами. Параметри функціонування кожної такої системи закладено у вигляді контекстної діаграми (рис. 5.3). В такій діаграмі нами враховано специфіку безпекової діяльності, мету інтелектуалізації та засади реалізації відповідного процесу в умовах торговельного підприємства.

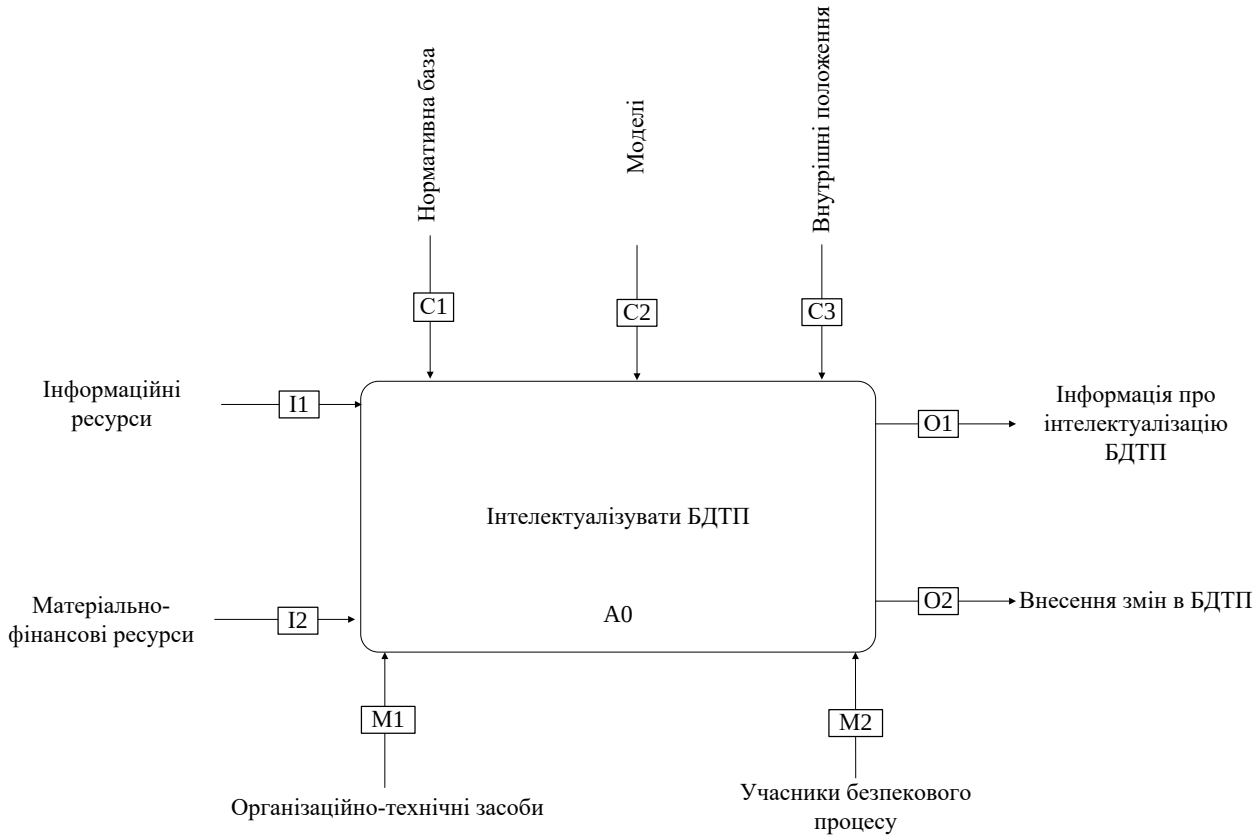

Рис. 5.3. Формування контекстної діаграми моделі IDEF0 інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства, *сформовано автором*

Основний результат моделювання подається у вигляді декомпозиції I порядку, в якій формується поєднання базових підпроцесів із засадами їх послідовного протікання. Чітко виділяються директиви із забезпечення та інформація про проміжні результати. Зберігається цілісність із можливістю деталізації будь-якого із підпроцесів в межах I порядку (рис. 5.4) на нижчих ієрархічних рівнях у вигляді декомпозиції II та подальших порядках. У подальшому нами буде надано коротке пояснення підпроцесів згідно із розробленими моделями.

A1 – забезпечувати інтелектуалізацію БДТП. Необхідність увідповіднення інтелектуальних здібностей суб’єктів та об’єктів безпеки до зміни безпекової ситуації через зрушення у впливі ключових факторів вимагає чіткості у здійсненні заходів стосовно кожного учасника безпекового процесу, існуючих функціональних груп і технологічної складової.

Кінцевим результатом цього підпроцесу є виконання поставлених завдань у межах окресленого часового інтервалу та зважаючи на надане ресурсне забезпечення. Попри регламентовану послідовність виконання підетапів, передбачено зворотній зв'язок, який дає змогу як перевірити проміжні результати, так і здійснити необхідні корективи.

А2 – оцінювати результативність БДТП. Хід виконання цього підпроцесу визначається технологією оцінювання, яка нами була представлена у підрозділі 4.1. Додатково підкреслимо, що уся сукупність індикаторів різноаспектно характеризує як наявний рівень інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства, так й уможливлює встановлення розриву, який повинен бути покритий за рахунок розроблення й виконання заходів у межах цільової програми. Динаміка рівня первинних індикаторів, групових та інтегрального показників дає змогу відстежити результативність окремих заходів і програми загалом.

Кінцевим результатом цього підпроцесу є аналітичний звіт, який завдяки залученню експертів може формуватися за потреби, тим самим сприяючи підтриманню якості інформаційної основи інтелектуалізації безпекової діяльності.

А3 – виявити зміни в безпенковій ситуації. У підрозділі 2 нами послідовно характеризувалися ті фактори, що визначають безпекову діяльність певного торговельного підприємства за рівнями впливу, тобто від національної економіки і до споживачів. Безперечним суттєвим впливом відзначалися COVID-19, воєнні дії та супутні загрози, які були ними спровоковані. Аналізування потребують тенденції цифровізації в національній економіці, які безпосередньо впливають на темпи переходу до електронної торгівлі, а відтак ті трансформації, що провокують нові виклики й ризики, первинність у реагуванні на які належить суб'єктам безпеки, що не може бути здійснено без виконання заходів програми інтелектуалізації. Якщо попередній етап передбачав установлення початкового чи кожного наступного проміжного стану безпекової діяльності, то А3 – визначення тенденцій у зміні безпекової ситуації, яка

формується під впливом суб’єктів зовнішнього середовища. У підрозділі 3.2 нами сформовано науково-практичний підхід до створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення, практичне застосування якого дає змогу результативно проходити підпроцес А3. Результатами виконання цього етапу є також прогнози щодо можливих зрушень у впливі ключових факторів, які слугують необхідною основою для цільової орієнтації програми інтелектуалізації не лише на вирішення поточних проблем, а й виконання превентивних кроків.

А4 – розробити програму інтелектуалізації БДТП. Авторська позиція полягає в тому, що відмінністю інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств є надання переваги у виконанні заходів стосовно розвитку людських здібностей задля уможливлення генерації нових знань з подальшим широким застосуванням в практичній діяльності. Технологічна складова, яка визначається технічними засобами й цифровими технологіями, вимагає систематичного оновлення, але все-таки має нижчу пріоритетність. Такі засади визначаються специфікою безпекового процесу, де суб’єктом і об’єктом виступають люди, логіка дій яких відмінна від механіцизму. Кінцевий результат цього підпроцесу становить програму, виконання якої першочергово уможливлює активізацію інтелектуальної активності усіх учасників безпекового процесу.

А5 – реалізувати програму інтелектуалізації БДТП. Результативне виконання усіх складових програми вимагає чіткого встановлення покрокового здійснення через доведення завдань до кожного виконавця та забезпечення його необхідними ресурсами. Динамічність зміни безпекової ситуації є підставою для дотримання принципу гнучкості на підставі більш високої деталізації проміжних результатів із можливістю оперативного внесення коректив. Такі зміни стосуються не лише ходу виконання кожного завдання, а й перегляду цільових орієнтирів і заміни виконавців.

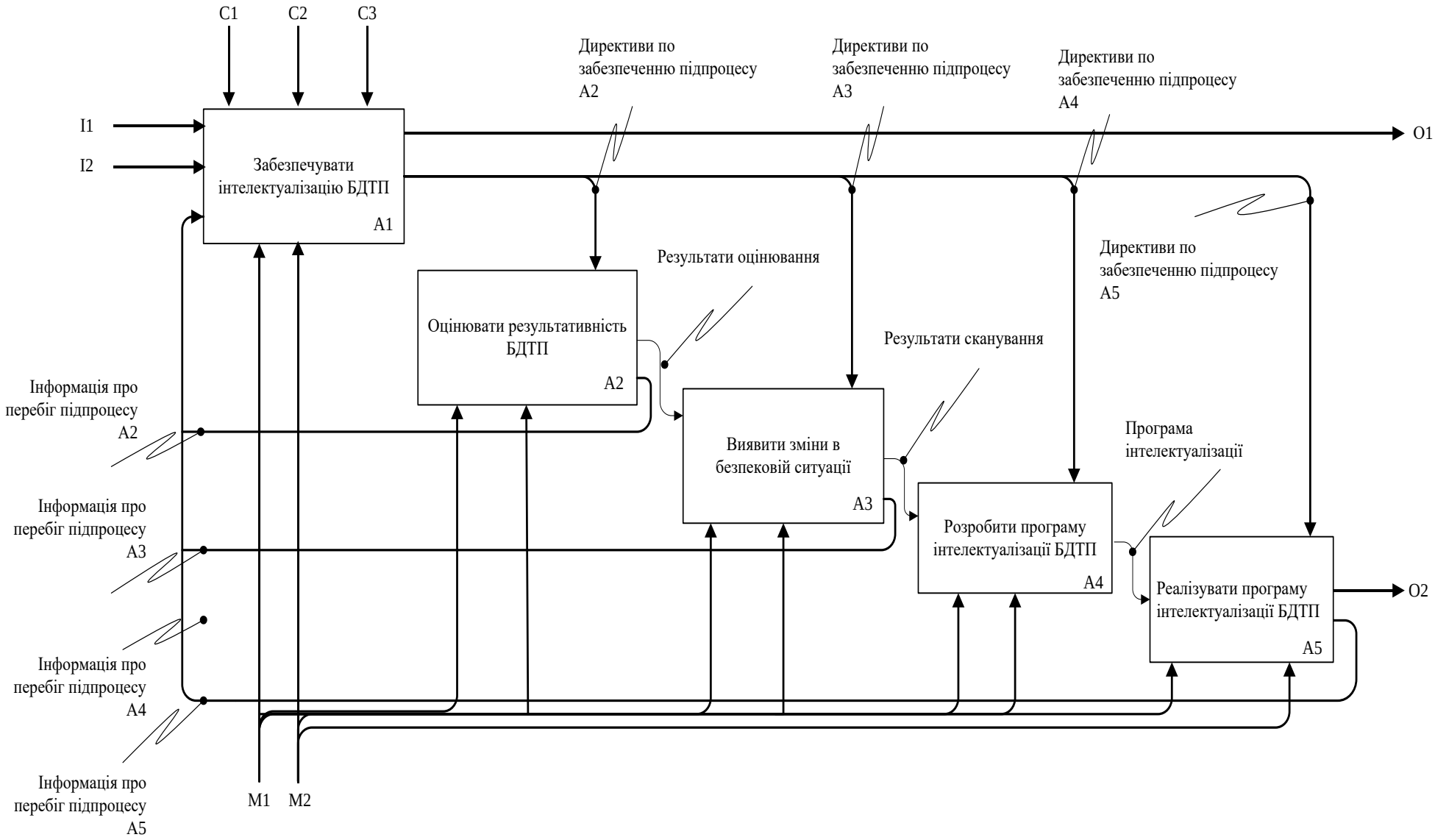

Рис. 5.4. Декомпозиція I порядку контекстної діаграми моделі IDEF0 інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства, *сформовано автором*

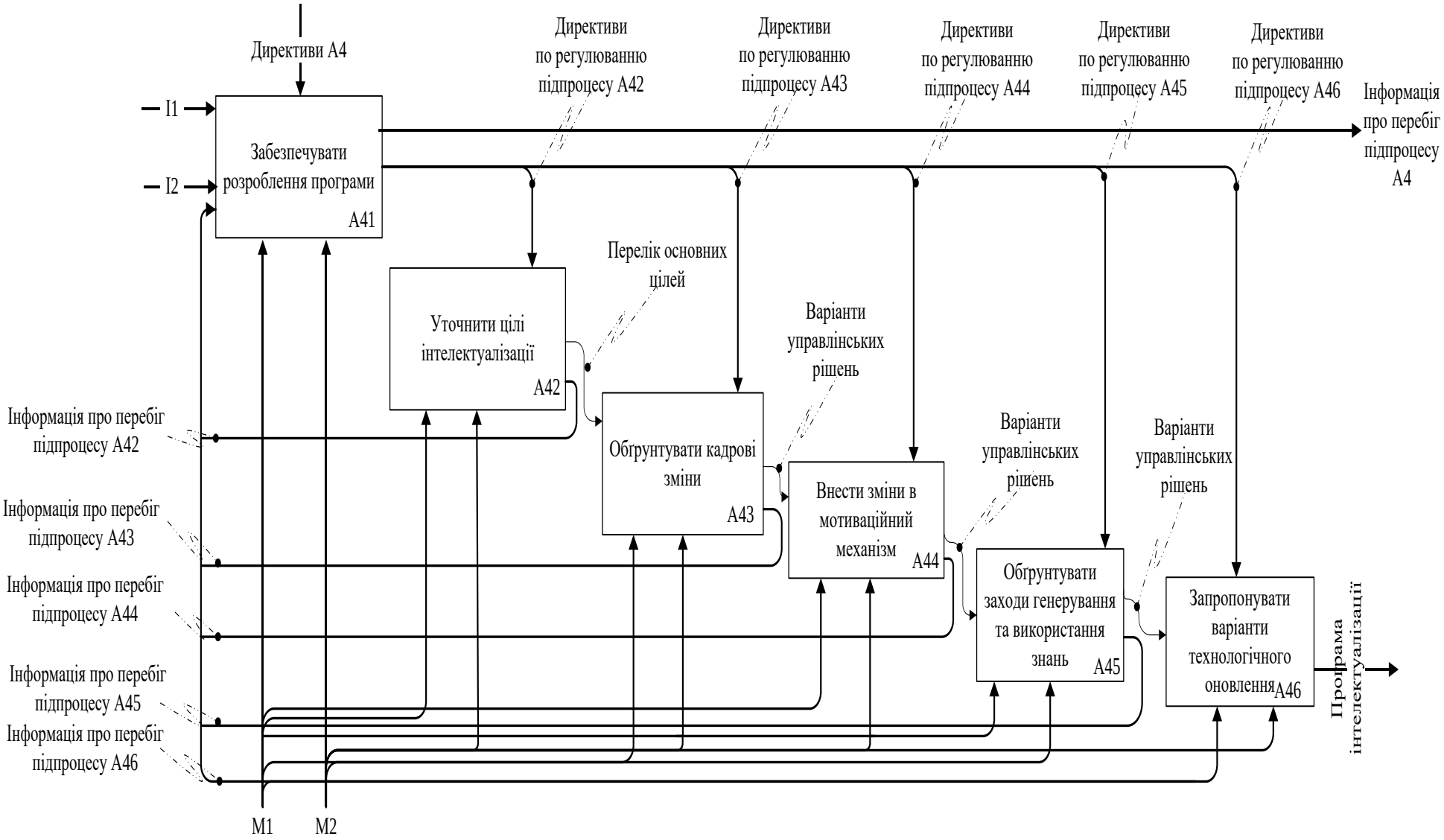

Рис. 5.5. Декомпозиція II порядку контекстної діаграми моделі IDEF0 інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства, *сформовано автором*

Відмінностями програми інтелектуалізації є: тривалість реалізації через необхідність постійного покращення розумових здібностей; висока ймовірність пасивного ставлення та можливого спротиву з боку учасників; існування ризику неефективного інвестування в розвиток людського капіталу через плинність кадрів. Кінцевим результатом за цим підетапом є певний рівень виконання програми як необхідне підґрунтя для її перегляду та здійснення коректив з метою покращення.

Однією із переваг методу IDEF0 є те, що кожен підпроцес можна деталізувати на нижчих ієрархічних рівнях без будь-яких обмежень, тобто досягаючи рівня елементарної операції. Нами було використано таку перевагу для побудови декомпозиції II порядку щодо підпроцесу А4 (рис. 5.5) із наступним уточненням змісту усіх складових такої моделі.

А41 – забезпечувати розроблення програми. Відсутність чітких часових орієнтирів щодо виконання такого типу програм вимагає постійного внесення коректив відповідно до зміни безпекової ситуації. Така обставина є більше ускладненням, яке обумовлює потребу постійного відстеження ходу реалізації заходів із одночасним порівнянням їх результативності не лише стосовно заданих параметрів, але й з обставинами, що набули актуальності. Відтак у розробленні програми ключовим стає якісне інформаційне забезпечення із вмінням розробників швидко вносити зміни, послуговуючись фактичними даними та виконуючи прогнозування задля досягнення цілей із раціональним використанням ресурсної основи.

А42 – уточнити цілі інтелектуалізації. Попри гнучкість програми інтелектуалізації, її результативність визначається спроможністю досягати проміжних цільових орієнтирів. Розроблена технологія оцінювання результативності безпекової діяльності враховує ту обставину, що інтелектуальну активність доцільно аналізувати, зважаючи на наявний потенціал і реальну можливість його застосування. Відтак цілі інтелектуалізації повинні встановлюватися на підставі безпекового потенціалу, зокрема такої його складової, як інтелектуальний потенціал, та потреби в його практичному

застосуванні, що визначається динамічністю безпекової ситуації. Цілі повинні бути впорядковані за ієрархічними рівнями, тобто індивідуальним та груповим, задля подальшого вибудовування заходів щодо інтелектуалізації індивідуальної та групової.

А43 – обґрунтувати кадрові зміни. Метою кадрових перестановок є доручення окремим виконавцям виконання тих робіт, що відповідає їх інтелектуальному рівню, відтак збільшує ефективність використання наявного потенціалу. Кадрові зміни також стосуються покращення системи відбору претендентів на робочі місця, починаючи від введення мінімальних вимог до цифрової грамотності. Основою ротації повинна стати система періодичного тестування із порівнянням не лише особистої динаміки у результатах, але й оцінюючи відповідність рівня розумових здібностей складності тих завдань, які є фактичними та можуть стати актуальними в перспективі.

А44 – внести зміни в мотиваційний механізм. Під час обґрунтування авторської позиції суті інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства неодноразово наголошувалося на важливості підтримання зацікавленості у самовдосконаленні. Зважаючи на те, що для людини загалом притаманний спротив до будь-яких змін, що порушує усталений перебіг подій, то необхідним є пошук матеріальних і нематеріальних стимуляторів для постійного покращення інтелектуальних характеристик. Індивідуальність обмежує результативність застосування типових підходів для учасників однієї групи, що визначає потребу комбінації способів і методів, стержнем якої повинна бути особистісна роль й перспективність змін у безпековому процесі. Величину основної заробітної плати доцільно доповнити диверсифікованою величиною надбавок, які б ураховували кваліфікаційних рівень, наявність навиків і вмінь та поступ у розвитку інтелектуальних здібностей. Важливим є застосування інструментів непрямого матеріального стимулювання для учасників безпекового процесу, що відрізняються найбільшим прогресом у реалізації програми інтелектуалізації. Йдеться про тренінги, курси, семінари, а

також медичне страхування, часткове чи повне відшкодування витрат на харчування.

А45 – обґрунтувати заходи генерування та використання знань. Підготовка та перепідготовка, як заходи підвищення кваліфікаційного рівня, мають поєднуватися із участю учасників безпекового процесу в заходах, які орієнтовані на розвиток творчих здібностей для подальшого практичного застосування набутих умінь для креативного вирішення раніше існуючих та нових проблем. Неординарність підходу не має пригнічуватися потребою дотримання переліку типових дій у позаштатних ситуаціях. Відсутність досвіду повинно сигналізувати про необхідність нетипового варіанту управлінського рішення задля досягнення цілі, а не констатація того, що виникла реакція на певну подію. Звичною повинна стати практика постійного покращення внутрішніх положень стосовно провадження безпекової діяльності на основі здобутого нового досвіду. Формалізація знань допоможе зменшити ризики через плинність кадрів та забезпечить вищу результативність дій в ході виконання безпекових заходів не лише окремого виконавця, але й групи.

А46 – запропонувати варіанти технологічного оновлення. Високі темпи цифровізації у світовій та національній економіках визначають характер трансформації діяльності торговельних підприємств, що супроводжується виникненням нових викликів і ризиків, розпізнавання й зменшення яких вимагає відповідного покращення технологічної бази безпекової діяльності. Таке оновлення повинно синхронізуватися із розвитком цифрових компетенцій учасників безпекового процесу. В межах програми інтелектуалізації важливим є обґрунтування рішень, які забезпечать відповідність технологічної бази (засобів обробки інформації й програмного забезпечення) тим обставинам, що визначають поточний та майбутній перебіг подій в межах безпекової діяльності.

Розроблена декомпозиція ІІ порядку демонструє можливість й інших кроків щодо практичного застосування авторської позиції стосовно інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства.

5.2. Соціально-економічне мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств

Інтенсивність проведення інтелектуалізації визначає спроможність швидкого й результативного виконання безпекових заходів, що уможливлюють продовження досягнення цілей, які визначені на етапі створення бізнесу. За відсутності поступу зростає розрив між існуючим досвідом та уже відмінними умовами здійснення безпекової діяльності, що, окрім невиправданого збільшення ресурсних потреб, не може забезпечити виконання й пріоритетних завдань. Тенденції в інтелектуалізації найбільшою мірою залежні від вмотивованості учасників безпекового процесу. Йдеться саме про широке коло зацікавлених осіб, а не лише суб'єктів безпеки, що відповідає сучасній парадигмі безпекової діяльності, коли на основі узгодження інтересів участь у безпекових заходах і об'єктів безпеки є базовою засадою їх результативного здійснення. Відтак актуальності набуває мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності, яке стосується широкого кола учасників і не може бути реалізованим із застосуванням традиційних методів стимулювання за наявності двох специфічних аспектів, як-от безпекове спрямування та інтелектуалізація, яка стосується генерування нових знань із формалізацією та практичним груповим застосуванням. Тому за таких базових засад можна шукати лише певні орієнтири у відомих теоріях мотивації від «батога і пряника» і до розгляду людини як основного джерела зростання продуктивності праці. Матеріальне стимулювання є необхідним, але на хід інтелектуалізації також суттєво впливають особистісні фізичній й психологічні характеристики, рівень зацікавленості, що визначається не лише поточним результатом, а більшою мірою перспективам, та загалом сприятливістю навколишнього середовища. Так, урахування існуючого досвіду є необхідним, але визначальним має стати його осучаснення, зокрема через урахування третього специфічного моменту – особливості діяльності торговельних підприємств. Окреслені параметри визначеного в межах цього підрозділу завдання вимагають дотримання

послідовності у поданні отриманих результатів, тобто через уточнення розуміння мотивації, в тому числі стосовно творчого підходу у виконанні завдань та обміні знаннями, розгляду засад недопущення й ліквідації протиріч в інтересах поміж учасниками безпекового процесу, спонукання самомотивації та вибору результативних стимулів, вивчення існуючих варіантів побудови механізму мотивування та авторського бачення такого засобу, що забезпечує підтримку креативності у плануванні й виконанні безпекових завдань.

Розгляд засад мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності доцільно розпочати з уточнення розуміння поняття «мотивація». Основи вживання цього терміна не лише в економіці, а початково в психології та соціології, були закладені А. Шопенгауером ще у 1900 році. Залишаючи поза увагою складний процес переосмислення необхідності мотивації найманого працівника, зосередимося на поточному етапі провадження наукових розвідок. Серед сучасних українських дослідників вагомий внесок був зроблений А. Колотом, який наполягав не необхідності розуміння мотивації як «…сукупності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності» [110, с. 15]. У такому трактуванні важливим є те, що в цьому процесі водночас виникає керуючий вплив і наявні внутрішні мотиви, які відмінно проявляються в кожній особистості. Результат залежний від спрямованості таких рушійних сил, тобто можливий перехід до пасивного стану за неузгодженості напряму або більш висока активність, зокрема інтелектуальна. В позиції О. Шпикуляк прослідковується використання досвіду психологів, оскільки акцент ставиться на «…причини поведінки людини» [311, с. 136], які визначають характер дій, в тому числі їх інтенсивність, з чим можна погодитися. Такий акцент також підводить до розуміння, що будь-який із стимулів може мати нетиповий вплив на кожну окрему особистість, тобто актуальною є індивідуальність у мотивуванні, зокрема в питанні інтелектуалізації, де складно визначити чіткі орієнтири через характер пізнання та генерування нових знань, а не систематичного виконання типових операцій. Л. Лещенко [135] у своїх міркуваннях спирається на три важливі аспекти: по-перше, підкреслює, що

йдеться про функцію менеджменту; по-друге, констатує необхідність сприйняття людини як найбільш цінного ресурсу; по-третє, об’єкт мотивування характеризується спроможністю розвиватися, тобто змінюватися, що вимагає високої гнучкості у впливі на нього. Цінне доповнення зробив Ф. Урманов [273, с. 100], яке полягає у спрямованості мотивування на ліквідацію неузгодженості між інтересами роботодавця і найманого робітника та їх консолідованого досягнення. Виділені акценти та інші важливі моменти нами об’єднані графічно на рис. 5.6.

Рис. 5.6. Аспекти сучасного трактування поняття «мотивація», *виділено автором*

Підсумовуючи, необхідно підкреслити, що більшість із відомих визначень умовно можна поділити на дві групи. В першому випадку йдеться про спонукання до активності задля досягнення визначеного результату. Водночас такий поступ реалізується за рахунок внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів. В іншому випадку розглядається система, де сформувався цілеспрямований вплив, який потребує одночасного створення відповідних умов та застосування цілісного комплексу методів. У поєднанні обидві групи вказують на те, що мотивація є складним процесом, коли результат визначається одночасним

впливом значної кількості факторів, зокрема через наявність відмінних потреб і мотивів.

Кожна із відомих теорій мотивації враховує такі два базові поняття, як «потреба» та «мотив». Не вдаючись до з'ясування їх етимологічних коренів, підкреслимо те, що М. Туган-Барановському належить одна із перших чітких класифікацій потреб, у межах якої він вирізнив такі групи, як «…фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні та потреби практичного характеру» [268, с. 25]. Серед інших передових ідей цього науковця можна виокремити критику матеріалізму за надання надвеликої уваги матеріальним стимулам та доведення значущості ролі психологічних мотивів.

Попри сьогоднішнє критичне ставлення до результатів ієрархічного впорядкування потреб авторства А. Маслоу, саме ця початкова ідея використовується для критичного переосмислення. Потрібно віддати належне А. Маслоу щодо визначення потребами вищого порядку таких, які безпосередньо пов'язані із інтелектуалізацією, адже йдеться про потреби в повазі, зокрема знаннях, та «…самовираженні і реалізації своїх потенційних можливостей і розвитку як особистості» [154, с. 54]. Так, намагання перейти до інформаційного суспільства підкреслює дискусійність міркувань щодо необхідності початкового задоволення потреб нижчого порядку і лише в подальшому зосередження на тих, що визначають статус і можливість духовного розвитку. Інформація й знання як нелімітовані, а відтак найбільш затребувані, ресурси визначають важливість для працівника самовдосконалення для зайняття на ринку праці більш вигідної конкретної позиції із наступним задоволенням усіх потреби на якіснішому рівні.

Вважаємо, варто погодитися із А. Колотом у його розумінні ланцюжка зв'язків, який складається із таких понять: «потреби – мотиви – поведінка – мета (інтерес)» [109, с. 15]. Відтак саме потреби формують внутрішні мотиви, які підштовхують людину до активності, зокрема інтелектуальної. Такий аспект необхідно враховувати у розробленні програми застосування стимулів, які мають першочергово узгоджуватися із мотивами та підсилювати їх. Підґрунтям

такої комплексності повинно стати осучаснене розуміння мотивів та їх класифікація, яка сьогодні відзначається максимально широким спектром групувальних ознак через практичне застосування у всіх сферах людської діяльності. Нашу увагу привернули класифікаційні ознаки, виокремлені М. Волковою та В. Шевченко, які до мотивів життєвого самовизначення віднесли «…самовираження, любов до знань, творчість, надання творчої та цікавої праці» [34], підкреслюючи, що кожна особистість у своїх діях певною мірою керується й такими, що прямо чи дотично відповідають спрямованості актуальної в сучасних умовах інтелектуалізації, зокрема й безпекової діяльності підприємства. З позиції наступного розроблення механізму мотивування цікавим є варіант класифікації М. Семикіної, оскільки йдеться про виділення мотивів, які відповідають економічним і соціальним потребам. Позитивно оцінюючи вказаний взаємозв'язок, вважаємо дискусійним зосередження уваги на умовній градації мотивів, що відповідають економічним потребам від необхідності отримання доходів для задоволення мінімальних потреб до можливості інвестування у розвиток особистого людського капіталу. Водночас інша частина вказаних мотивів більшою мірою відображає поточні тенденції в організації взаємодії найманого працівника та роботодавця, адже включає «…прагнення до безпечних умов праці, зручний режим роботи для працівника та його сім'ї, бажання долучитися до роботи творчого змісту, виконання завдань інноваційного змісту» [243, с. 8]. Процитовані позиції є хорошою ілюстрацією того, що цифровізація економічних процесів видозмінює характер потреб кожного індивідуума із подальшою трансформацією мотивів, де прагнення збільшити рівень доходів поєднується із бажанням саморозвиватися, в тому числі за рахунок ресурсної бази та можливостей, які створюються підприємством. Підсилання таких мотивів за рахунок відповідних стимулів забезпечує синергетичний ефект, коли виникає покращення інтелектуальної активності працівника, що є основою інтелектуалізації діяльності підприємства, зокрема безпекової. Хоча інколи йдеться про ототожнення термінів «мотив» та «стимул», але в подальшому ми перший будемо пов'язувати із працівником,

його внутрішнім психологічним станом та фізичними можливостями, а другий – зі керуючим впливом, спрямованим на збільшення продуктивності праці.

Зосередження уваги на потребах і мотивації лежать в основі усіх відомих змістових теорій мотивації. Якщо про теорію потреб А. Маслоу ми уже згадували, то її базові засади зазнали критики та були по-іншому розв'язані К. Альдерфером. Основна особливість у поступовому переході від нижчих потреб до вищих після задоволення перших А. Маслоу, розглядалася К. Альдерфером, зважаючи на необхідність виділення таких потреб, як «існування», «зв'язок» і «зростання» із можливістю двостороннього руху, що спричиняє не лише позитивний ефект, а й негативний через деструкцію, тобто більш сильне демотивування. Попри певну співмірність між самими потребами, можливість появи демотиваційних ознак вимагає врахування особливостей внутрішніх мотивів кожного індивідуума із цільовим застосуванням діючих стимулів. Особливо складним виявляється таке завдання на вищих рівнях ієрархії, тобто «повага» і «самовираження» в А. Маслоу та «зростання» в К. Альдерфера, які пов'язані із саморозвитком, який в сучасних умовах можливий в ході інтелектуалізації. Для підприємства результат інтелектуальної активності працівника визначається його зацікавленістю, тобто відповідністю особистих та корпоративних інтересів, а вплив роботодавця обмежений. Відтак низьким рівнем результативності характеризується така мотивація, яка реалізується на засадах «пряника і батога», адже за наявності усіх інших недоліків вона обмежена задоволенням первинних потреб, але не тих, що визначають саморозвиток.

Поміж процесних теорій мотивації, які характеризується узагальнюючим обґрунтуванням суттєвості впливу зовнішніх факторів, вирізняється позиція Л. Портера та Е. Лоулера, яка була реалізована у вигляді моделі, що характеризує зв'язок між внутрішніми мотивами та зовнішніми стимулами та обґрунтовує ключову важливість особистої зацікавленості працівника. На думку А. Колота, зазначена модель «…представляє важливість об'єднання таких складових як

зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в сприйняття їх в рамках єдиної взаємопов’язаної системи» [109, с. 46].

Можна вважати умовним поділ теорій мотивацій на змістовні та процесуальні, зважаючи на фактичні засади практичного застосування, що визначаються характеристиками національної економіки. За низького економічного росту перевага і надалі надається матеріальному стимулюванню, оскільки для основної частини населення найважливішим залишається фізичне виживання. Із збільшенням темпів росту національної економіки в системах мотивації набувають значущості моральні стимули, створення сприятливого середовища для креативності й самовдосконалення. Зроблене узагальнення є підставою для контекстного розгляду практики застосування основних методів мотивування. Поруч із домінуванням традиційної класифікації методів мотивації на матеріальні й нематеріальні, набуває поширення й більш глибока деталізація із виділенням таких підгруп як «…покарання, соціальна політика, підсвідомий вплив на людину, професійне навчання, кар’єрне зростання» [250, с. 150]. Таке спрямування наукових розвідок можна пояснити обмеженим впливом матеріального стимулювання. Посилення трудової міграції видозмінили існуюче раніше прагнення отримувати стабільний заробіток з мінімальним урахуванням інтенсивності трудового процесу та зміною вимог зі сторони роботодавця. Сьогодні найманий працівник, з огляду на домінування його інтересів на ринку праці, окрім грошової винагороди не нижче від середньої в економіці, також бере до уваги поточні умови праці та перспективи особистого розвитку, зокрема можливість покращення своєї конкурентної позиції у боротьбі за краще робоче місце. Відтак така класифікація дає змогу створювати комбінацію із результативних у практичному застосуванні методів мотивації. Цілісне бачення на групування методів пропонує С. Маклаков, для чого виокремлює адміністративну, морально-психологічну та соціальну економічну мотивацію, при цьому підкреслюючи, що саме остання набуває актуальності через високі темпи інтелектуалізації, автоматизації, роботизації та необхідності застосування креативності в конкурентній боротьбі. С. Маклаков

пропонує відійти від існуючої практики здійснення мотиваційного впливу виключно за рахунок грошової винагороди, а надати перевагу «…діагностиці соціальних потреб працівників і розвитку компенсаційної політики…ставлячи розробку індивідуальних соціальних (компенсаційних) пакетів у залежність від реалізації поставлених цілей, результатів освітньо-професійного зростання персоналу, участі у розробці інновацій, прояву творчості та креативності у праці» [147, с. 58]. Позиція С. Маклакова є цікавою, адже питанню застосування методів соціально-економічної мотивації приділяється критично мало уваги, оскільки домінуючими залишаються економічні методи та потреба врахування психологічних особливостей працівників через безпосередню залежність результату їх роботи від самопочуття й налаштованість до якісного виконання завдань. Запропонована індивідуальність у створенні соціальних пакетів покликана активізувати зацікавленість кожного виконавця в особистому поступі, але це й же момент викликає певні застереження з безпекової позиції. Фактично пропонується одностороннє спрямування без урахування реального існування відмінностей в інтересах підприємства та найманого працівника.

Наша критика позиції С. Маклакова ґрунтується на існуючій відмінності в інтересах підприємства та працівника. Зважаючи на подальше моделювання соціально-економічного механізму мотивування, викладемо аргументи саме стосовно економічних та соціальних інтересів та враховуючи реалії національної економіки. Попри те, що економічні інтереси підприємства в більшості намагаються подати через покращення фінансових показників, зазначене можливе шляхом більш ефективного використання наявних ресурсів, основним з яких є робоча сила. Відтак роботодавець першочергово зацікавлений в підвищенні продуктивності праці більш високими темпами порівняно з динамікою рівня оплати праці та витратами на інші стимулюючі заходи. Інтереси працівника полягають в отриманні винагороди в такому обсязі, що забезпечує задоволення потреб. В такій системі важливим є вплив низки факторів, які визначаються інфляцією, обставинами співвідношення

попиту і пропозиції на робочу силу на ринку праці тощо. Відтак факт початкового неузгодження інтересів роботодавця та найманого працівника посилюється динамічністю впливу цих та інших факторів. Стосовно соціальних інтересів також спостерігається невідповідність. Висока продуктивність праці і конкурентоспроможність продукції першочергово визначаються стабільністю колективу, підтриманням командного духу, сприятливістю соціально-психологічного клімату тощо. Соціальні інтереси працівника визначаються як можливістю кар'єрного зростання та набуттям нових знань за рахунок інвестицій з боку підприємства, так і отриманням, окрім заробітної плати, інших форм винагороди, що пов'язано із потребою здійснення конкурентної боротьби в межах колективу, результатом чого стають конфлікти із наступними негативними наслідками в дотриманні трудової дисципліни та посиленні плинності кадрів. Сумарно прослідковується часткова невідповідність, яка повинна ліквідовуватися за рахунок соціально-економічного механізму, але не на підставі одностороннього спрямування стимулюючих методів, а зважаючи на інтереси підприємства й ту ситуацію, що виникає на ринку праці. Тобто ми підкреслюємо важливість гнучкості через постійну актуалізацію переліку методів, які забезпечать результативність і будуть застосовуватися із дотриманням засад провадження безпекової діяльності.

Безперечно, зняття усіх суперечностей в інтересах потребує комплексного застосування максимально широкого переліку методів, але ми сконцентруємо увагу на окремих моментах, які найбільш дотичні до інтелектуалізації безпекової діяльності. Йдеться про самомотивацію та мотивацію до обміну знаннями. Перший момент обумовлюється складністю результативного застосування будь-якого зовнішнього впливу на інтенсивність розумової діяльності. Відтак лише за наявності відповідних потреб і задатків в певного виконавця та створення необхідних сприятливих умов можливий прогрес, який реалізується в інтелектуалізації безпекової діяльності. До потреб, які виступають драйвером самомотивації інтелектуальної активності, можна віднести: бажання до пізнання нового, спроможність творчої самореалізації,

прагнення виділитися унікальністю розумових здібностей, інтерес у провадженні наукових досліджень, самостійність у створенні нового тощо. Рівень самомотивації визначається цільовими орієнтирами індивідуума, а також стосовно інтелектуальної активності: рівнем освіти, набутим досвідом, кваліфікацією. В публікації А. Василик обґрунтовується необхідність врахування факторів трьох видів, які безпосередньо впливають на рівень самомотивації. Авторка деталізує такі групи факторів, як «…фізико-психологічні, зацікавленості та оточення» [22, с. 125], в межах яких можна виокремити базові та змінні умови. Так, фізичний й психологічний стан, наявність та кількість членів сім'ї, освіта та досвід роботи є базовими, на які підприємство не має впливу. Водночас склад групи, умови трудової діяльності, можливості для прояву своїх розумових здібностей, наявність зворотного зв'язку й сприйняття креативності в діях тощо формуються за ініціативою підприємства, є змінними, а відтак можуть сприяти або гальмувати самомотивацію. Первинним повинно стати пізнання потреб із наступним формуванням сприятливих умов, які дозволять кожному творчо обдарованому працівнику керуватися своїми мотивами для посилення інтелектуальної активності, яка відповідає цільовому спрямуванню інтелектуалізації безпекової діяльності. Окремим ключовим аспектом є те, що самомотивація повинна підтримуватися нематеріальними стимулами. Тобто для творчо спрямованих особистостей більше значення мають самореалізація, визнання, спроможність виділитися серед інших, здатність реалізувати свою мрію та досягнути вищого соціального статусу, отримати конкурентні переваги, які надають особливу цінність на ринку праці тощо. Зазначене підкреслює важливість розроблення саме соціально-економічного механізму мотивації, коли актуалізується в підтримці сомомотивації саме соціальна складова.

Певною мірою дискусійним є переконання окремих дослідників у необхідності надання максимальної автономності в інтелектуальній праці. Так, А. Василик переконує, що «…надаючи працівникам великої автономності, організація підвищує шанси появи нових можливостей; збільшується

ймовірність появи в індивідуумів стимулів до створення нового знання» [22, с. 125]. Вважаємо, що стосовно безпекової діяльності мають бути введені обмеження в автономності творчих пошуків. Тобто креативність у безпекових заходах повинна позитивно сприйматися та підтримуватися, зокрема у випадку відсутності набутого досвіду, але актуальними повинні залишатися обмеження щодо параметрів підтримання й посилення рівня безпеки. Окрім цього, безпекова діяльність не є індивідуальною, а вимагає об'єднання зусиль усіх учасників безпекового процесу, зокрема працівників, менеджменту та власників як суб'єктів та об'єктів безпеки. Тому автономність обмежується необхідністю планування та виконання безпекових заходів, які стосуються не окремого індивідуума, а мають ширше коло зацікавлених осіб. У цьому контексті вказані вище змінні умови повинні бути дворівневими: індивідуальні та групові. Ця рівневість має узгоджуватися і доповнюватися для підтримки самомотивації із здатністю реалізовувати групові безпекові заходи. В цьому контексті доцільно перейти до розгляду питання мотивації до обміну знаннями.

У підрозділі 5.1 нами обґрунтовано необхідність посилення інтелектуальної активності учасників безпекового процесу задля генерування нових знань, які будуть використані під час розроблення й застосування безпекових заходів в умовах певного торговельного підприємства. Водночас виникає певна дилема, суть якої полягає в індивідуально-психологічних мотивах творця таких знань, якого потрібно зацікавити як у їх генеруванні, так й поширенні. Тобто завдання полягає не лише у тому, аби створити розглянуті вище змінні умови для розумової активності, а й забезпечити формалізацію й поширення практики застосування нових знань. Потрібно визнати, що практичний досвід стимулювання до обміну знаннями в умовах українських, а саме торговельних, підприємств є обмеженим. У теоретичних розробках наявні як позиції щодо застосування типових методів стимулювання, так і радикальні заходи. Для прикладу, в публікації Г. Уткіної застосовуються такі терми, як «…колективізація індивідуальних знань та розконсервування знань персоналу» [274, с. 4], що позначають процес примусової передачі знань. Так, фактично

стосовно розумової діяльності ускладнено застосування будь-яких методів примусу або вони мають низький рівень результативності. Попри це, дилема є актуальною з позиції інтенсивності інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств. Згадана Г. Уткіна пропонує практично реалізовувати заходи в межах ланцюжка процесів «…віддати знання – поглинати знання – синергетично відтворювати знання» [274, с. 4], що стосовно безпекової діяльності можна інтерпретувати так:

– окрім формування уявлень у кожного працівника, що його економічні та соціальні інтереси значною мірою збігаються з відповідними інтересами підприємства, та реальні дії в оприлюдненні власних інтелектуальних здобутків будуть оцінені, він отримує можливість ознайомлюватися та застосовувати ті знання, що генеруються іншими учасниками групи, отримуючи ресурсну основу для більш швидкого особистого поступу;

– винагорода надається за практичне застосування індивідуальних знань, але більш цінними є ті результати, що отримані групою, хоча і з структуризацією особистого внеску;

– додаткове матеріальне стимулювання й вищий соціальний статус надається за опіку над учнями;

– організація і залучення до заходів, які дають змогу покращити особистий кваліфікаційний рівень працівників за результатами рейтингування щодо їх інтелектуальної активності;

– відшкодування працівникам витрат на курси, семінари, тренінги тощо за умови формалізації знань і практичного їх упровадження;

– визнання лідерських позицій виникає за індивідуальний внесок, але в динамічній формі, тобто систематичним моніторингом результатів та коригуванням рейтингу;

– залучення до роботи дорадчих груп, які оцінюють діяльність підприємства загалом і формують інформаційну основу корегування стратегії розвитку бізнесу;

– важливо дотримуватися своєчасності визнання результатів із прозорим призначенням винагороди.

Загалом усі викладені засади спрямовані на вирішення зазначеної дилеми через зацікавленість учасників поширювати й практично втілювати генеровані знання, що за рахунок об'єднання на основі створених горизонтальних комунікацій забезпечить більш високі темпи інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств. Авторська позиція відмінна від поширеної практики мотивування розумової активності творчого характеру. Для прикладу, Г. Островська поміж «…методів прямого стимулюючого впливу» [187, с. 160] вирізняє ті, що надають перевагу грошовій винагороді за здобутки, отримані упродовж тривалого часу, зокрема рівень освіти, кваліфікацію, складність і напруженість роботи тощо. Ми вважаємо, що в ракурсі безпекової діяльності важливим є моментне стимулювання лідерів на прорив, який отримує фактичне застосування через поширення практики на усіх членів групи, а не обмеження як індивідуального здобутку одного з виконавців.

Під час зосередження уваги на характері й необхідності посилення внутрішніх мотивів нами систематично підкреслювалася та значна роль, яку виконує стимулювання, тобто зовнішній вплив на виконавця з метою спрямування його активності, зокрема інтелектуальної, на вирішення тих питань, які важливі для підприємства. Зазначене створює необхідну основу для подальшого встановлення параметрів стимулювання як обов'язкової складової механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства.

Доволі складні трансформаційні процеси в національній економіці стали причиною розгляду стимулювання як такого, що передбачає застосування виключно інструментів матеріального заохочення. Сьогодні відбуваються певні зміни, що ґрунтуються на двох обставинах:

– фактична обмеженість фонду оплати праці, яка не дозволяє систематично підвищувати рівень оплати праці відповідно до тенденцій в національній

економіці та задля боротьби з іноземними компаніями, які проявляють куди більшу зацікавленість у кваліфікованих українських працівниках. У таких умовах відбувається відновлення та/або створення системи нематеріального стимулювання задля підтримання інтенсивності мотивації працівника не лише грошовою винагородою;

– запозичення іноземного досвіду, який засвідчує більш високу результативність нематеріального стимулювання стосовно працівників, які зосереджені на розумовій діяльності.

Загалом обидві обставини є підставою для осучаснення засад розроблення й застосування соціально-економічного механізму мотивації, в межах якого мають поєднуватися різні методи стимулювання задля пробудження та посилення внутрішніх мотивів, зокрема до інтелектуальної активності в безпековій діяльності.

У наукових публікаціях розглядається доволі значна кількість методів стимулювання, які можна об’єднати у групи за кількома ключовими ознаками. Л. Громко [45, с. 110] вивчає методи прямої (із застосуванням матеріальних та нематеріальних стимулів) та непрямої мотивації. Як зазначалось, в Україні і надалі перевагу надають грошовій винагороді, але результативність застосування такого стимулу визначається не лише розміром. Для найманого працівника важливо справедливе співвідношення затрачених зусиль та розміру винагороди, а також порівняння такого результату в іншому варіанті трудової діяльності. Додаткові труднощі виникають у застосуванні матеріальних стимулів щодо працівників, які зосереджені на розумовій діяльності через складність оцінювання кінцевого результату й дотримання справедливості у її розмірі в межах колективу. Відтак, окрім заробітної плати, доцільно паралельно використовувати й інші форми матеріального стимулювання економічного та соціального спрямування, що дає змогу частково або повністю нівелювати вказані складні моменти. Працівники позитивно сприймають можливість отримання винагороди у формі організованого санітарно-курортних відпочинку, наданого річного абонементу на відвідування спортивних закладів

та оформленого медичного страхування. Високою цінується безкоштовне калорійно збалансоване харчування, що сприяє підтриманню фізичної й розумової активності упродовж робочого дня. Актуальною є компенсація транспортних витрат, отримання у користування транспортного засобу, комп'ютерної техніки й пристроїв для підтримання комунікації. Після COVID-19 набула поширення практика гнучкого графіку та організації віддаленого робочого місця, що у поєднанні із посиленням контролю за ходом виконання поставлених завдань забезпечило приріст продуктивності праці. Попередньо уже наголошувалося на питанні інвестування підприємства у ті заходи, які сприяють саморозвитку працівників. Вищому рівню зосередженості працівників, зокрема під час розумової діяльності, сприяє встановлення опіки підприємства над питанням, що стосуються сімейного кола, тобто навчання дітей, їх дозвілля, лікування тощо. Нами розглянуто лише ті варіанти матеріального стимулювання, які мають позитивні результати практичного застосування саме в Україні і вони відповідають параметрам економічної й соціальної складової механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств.

В. Никифоренко умовно поділяє методи нематеріального стимулювання на «…соціальні, моральні та соціально-психологічні» [176, с. 24]. Імпонує неодноразовий наголос на соціальних аспектах, що водночас створює і певну дискусійність у віднесенні окремих методів до певної підгрупи. Тому найперше коротко окреслимо усі найбільш поширені методи нематеріального стимулювання. Можна зазначити про посилення впливу на працівників методів, що пов'язані із розширенням їхніх прав, зокрема в питаннях самостійного розроблення й виконання управлінських рішень, генерування й практичного застосування творчих ідей, вибором напряму інтелектуальної активності, отримання підтримки креативності в діях з боку керівництва тощо.

Л. Громко [45, с. 110] розглядає непряму мотивацію через примус підлеглих до виконання завдань на підставі доведення до їх відома наказів, розпоряджень, вказівок тощо. Порівняно із прямим мотивуванням такі методи

обмежують ініціативність працівників, але з позиції безпекової діяльності йдеться про організування й контроль. Відтак можна стверджувати, що поєднання методів прямої й непрямої мотивації є актуальним стосовно інтелектуалізації безпекової діяльності підприємства задля отримання найбільш доцільного співвідношення під час динамічного реагування на вагомість впливу основних факторів у кожній конкретній ситуації.

У публікації Л. Тертичної та А. Паламарчука аналізується можливість застосування дещо відмінної класифікації методів. Зокрема, йдеться про «…поточне й перспективне та жорстке й м'яке стимулювання» [261]. В ракурсі подальшого зосередження уваги на соціально-економічному механізмі мотивування використано таку класифікацію задля уточнення її можливого практичного застосування щодо безпекової діяльності торговельних підприємства. Л. Тертична та А. Паламарчук вважають, що поточне стимулювання здійснюється виключно за рахунок грошової винагороди, а перспективне – шляхом кар'єрного зростання. Таку позицію можна вважати обмеженою, зважаючи на той широкий перелік методів, які ми розглянули вище. Поточне стимулювання повинно реалізовуватися за рахунок усіх матеріальних і нематеріальних методів, які передбачають фактичне отримання певних благ найманим працівником. Окрім кар'єрного зростання, до перспективного стимулювання доцільно віднести також накопичувальні бонуси за результатами функціонування підприємства, доплати за стаж, відсутність дисциплінарних зауважень у межах тривалого періоду тощо. Схожий дискусійний характер має й варіант розгляду жорсткого стимулювання, який, на думку Л. Тертичної та А. Паламарчука, полягає у зв'язку між результатами трудової діяльності та рівнем оплати праці. Такий підхід можливий у застосуванні щодо фізичної праці, але не прийнятний стосовно інтелектуальної активності, зокрема в сфері здійснення безпекової діяльноті. Також не можна погодитися з віднесенням до м'якого стимулювання соціального пакету, практика задіяння якого набуває масового характеру, хоча і з різним структурним наповненням. У нашому розумінні жорстке стимулювання

доцільно прив’язати до якості виконання прямих обов’язків, коли м’яке – повинно підштовхувати до прояву ініціативності в генеруванні й практичному застосування знань. В межах кожного виду необхідно застосовувати методи матеріального й нематеріального стимулювання, але в рамках жорсткого для винагороди за дотримання умов співпраці, а у контексті м’якого – з метою спонукання до поступу.

Підсумовуючи вивчення підходів до групування методів стимулювання, можна констатувати, що, попри наявність переваг і певних труднощів в інтерпретації, незмінними є комплексність і цілеспрямованість у застосуванні, для дотримання яких необхідним є відповідний механізм. У наукових публікаціях одночасно використовуються два терміни – «механізм мотивування» та «мотиваційний механізм», які, за відсутності потреби у заглибленні в морфологічну основу, можна вважати тотожними. Відтак проведене узагальнення сприяло формуванню уявлення про поточне сприйняття існуючих та необхідних з позиції інтелектуалізації підходів до механізму мотивування. Критичний огляд поширених позицій дав змогу виокремити ключові моменти. Так, підхід М. Дороніної відзначається класичним розумінням механізму, тобто «…сукупності процесів, прийомів, методів, підходів» [56, с. 18] із наступним уточненням у питаннях створення зацікавленості найманого працівника, яка має уможливити отримання необхідного результату уже для роботодавця. У варіанті мотиваційного механізму А. Гольди [41, с. 77] домінуючим є розгляд та вплив на мотиваційну структуру кожного працівника, що має забезпечити високу керованість поведінки на робочому місці. В. Мазур, на відміну від А. Гольди, пропонує здійснювати процес спонукання до продуктивної роботи «…за допомогою внутрішньоособистих і зовнішніх факторів» [146, с. 44], тобто розширюючи інструментарій впливу. З позиції мотивування інтелектуальної діяльності цікава думка А. Колота, згідно з якою механізм мотивації становить умовний місток, що слугує «…поєднанню готовності людини до діяльності з безпосереднім виявленням цієї готовності – творчою, інноваційною, успішною

працею» [110, с. 33]. Імпонує те, що наявне врахування внутрішніх мотивів найманого працівника, які потрібно підсилити й спрямувати за рахунок відповідних стимулів для отримання результату, в якому зацікавлені обидві сторони взаємодії. Схожою є позиція Ю. Нікітіна [176, с. 243], де взято за основу одну із класифікацій методів мотивування задля доведення можливості задоволення потреб працівника. Вище ми наголошували, що з позиції безпекової діяльності недопустиме домінування інтересів працівника. Це узгоджується з підходом О. Темченко, згідно з яким механізм мотивування повинен передбачати встановлення «…потреб, інтересів, особистих цілей співробітників і можливостей їхньої інтеграції з цілями підприємства» [260, с. 350]. Отож, вказується на те, що первинними є інтереси підприємства, а щодо найманих працівників відбувається ретельне вивчення із застосуванням тих стимулів, які посилять внутрішні мотиви, але у випадку можливості синхронізації. Виявлення суперечностей потребує застосування стримуючих стимулів, тобто таких, що спрямовані на гальмування ініціатив з боку працівника, реалізація яких може завдати збитків підприємству.

Узагальнюючи результати критичного розгляду існуючих підходів до розуміння змісту механізму мотивування, можна стверджувати, що класичне розуміння механізму розширено природою взаємодії роботодавця та найманого працівника, але з різним рівнем урахування інтересів кожної сторони. Дискусійною є спрямованість на першочергове досягнення інтересів працівника, зокрема в частині звичайної практики наявності відмінностей таких від стратегічних цілей підприємства. Неприпустимо також ігнорувати потреби, які визначають характер внутрішніх мотивів кожного виконавця, оскільки такі окреслюють його активність і спрямованість під час виконання виробничих завдань. Прийнятним можна вважати варіант механізму мотивування, який вибудовується з позиції провадження безпекової діяльності, тобто корпоративних інтересів із наступним ретельним вивченням внутрішніх мотивів конкретного працівника на предмет їх відповідності корпоративній культурі та можливості застосування результативних стимулів. Такі аспекти є

актуальними, зважаючи на специфіку інтелектуальної діяльності. Потрібно погодитися із міркуваннями А. Василик, що «…головний зміст мотиваційного механізму інтелектуальної трудової діяльності має полягати не у примусі співробітників, а у формуванні в них довготривалого інтересу до неї» [22, с. 128]. Основу такої тривалої результативної взаємодії повинні становити принципи, які мають бути закладені у відповідному механізмі мотивування. А це:

– підтримка професійного зростання за рахунок інвестування в розвиток особистого людського капіталу працівників;

– адресність стимулювання, що реалізується за рахунок врахування характеру внутрішніх мотивів;

– заохочення креативності задля більш результативного вирішення існуючих проблем;

– сприяння генеруванню нових ідей та їх практичному застосуванню;

– справедливість в оцінюванні особистого внеску та структуризації винагороди поміж членів однієї групи;

– створення й підтримання комунікацій задля покращення взаємодії та обміну знаннями;

– підтримання зворотного зв’язку з метою коригування переліку та інтенсивності використання окремих методів стимулювання.

Необхідно підкреслити, що стосовно усіх принципів наголошено на двох аспектах: інтелектуалізації та особливостях здійснення безпекової діяльності, що є продовженням авторського бачення інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств, так і слугує основою для розробленої моделі соціально-економічного механізму мотивування (рис. 5.7).

Перш ніж конкретизувати окремі позиції, підкреслимо, що в нашому розумінні соціально-економічний механізм мотивування інтелектуалізації безпекової діляьності торговельних підприємств – це поєднання методів стимулювання з метою ліквідації суперечностей в інтересах, посилення самомотивації та мотивації до обміну знань задля осучаснення необхідних

знань провадження безпекової діяльності на підставі врахування фактичних потреб і відповідних мотивів усіх учасників безпекового процесу.

Графічно нами підкреслюються ключові відмінності авторського бачення спрямування, складових та етапність застосування відповідного механізму мотивування. Зважаючи на обґрунтовані аргументи, акцентовано на соціальних і економічних моментах щодо інтересів і методів впливу. Продемонстровано необхідність ліквідації існуючих протиріч, посилення самомотивації та мотивації до обміну знань. Для виконання цих завдань пропонується чітка етапність дій, яка полягає в систематичному оцінюванні рівня мотивування, виявлення причин суперечностей, розроблення програми їх ліквідації із вибором й застосуванням найбільш доцільних методів впливу, що повинно супроводжуватися систематичним контролем і внесенням необхідних змін. Перелік методів впливу сформований з огляду на специфіку інтелектуалізації, безпекової діяльності та взаємовідносин, що виникають поміж учасниками безпекового процесу в умовах торговельних підприємств.

Розроблена модель механізму мотивування вирізняється цілісним баченням проблеми мотивування учасників безпекового процесу до інтелектуальної активності, коли традиційні підходи не є достатньо ефективними.

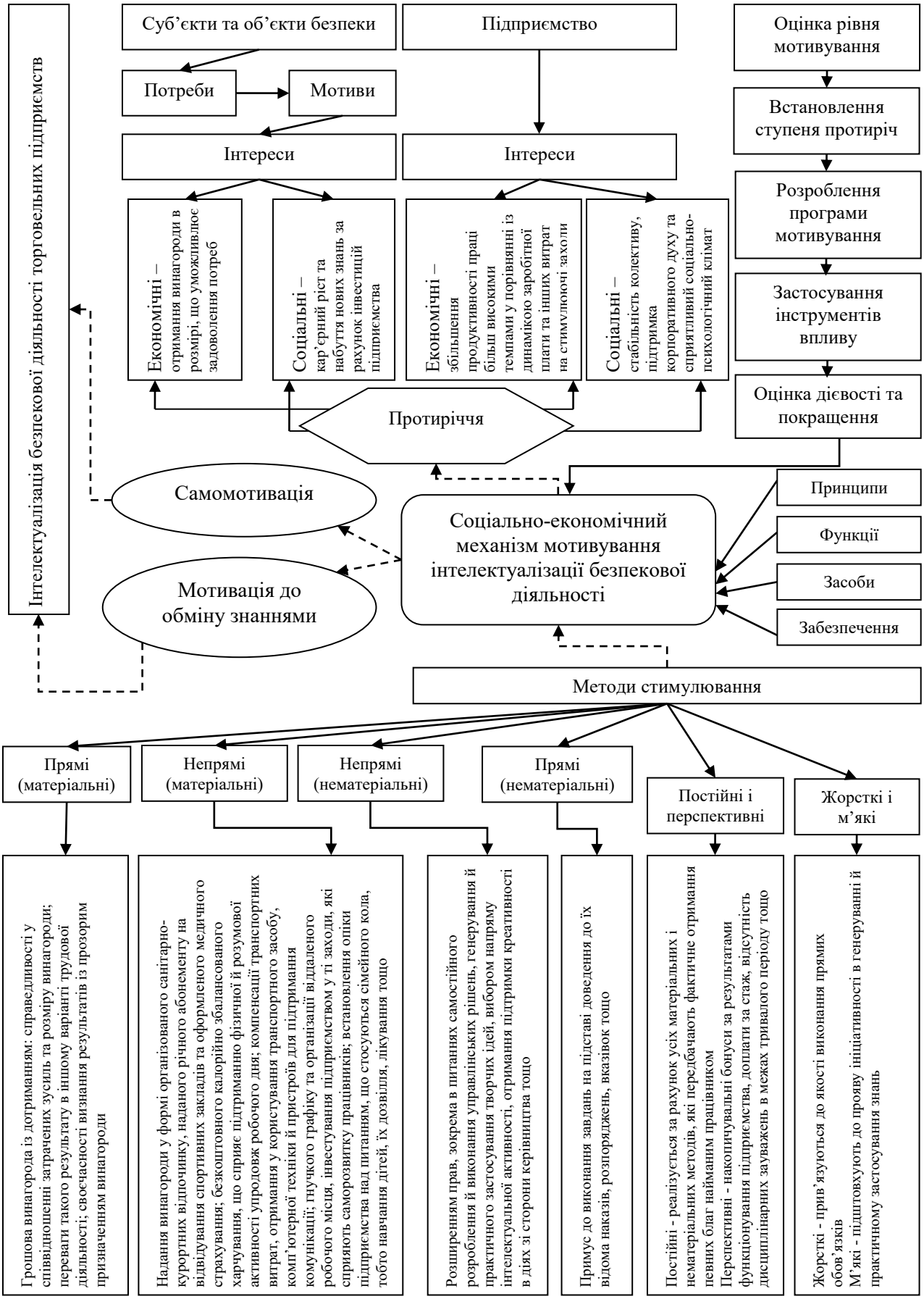

Рис. 5.7. Модель соціально-економічного механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств, *розроблено автором*

Обґрунтовано необхідність застосування комбінації різних форм матеріального й нематеріального стимулювання з метою спонукання не лише до генерування нових знань, а насамперед їх практичного застосування й формалізації з подальшим поширенням кращих практик. Із урахуванням динамічності безпекової діяльності передбачено постійний перегляд актуальних методів впливу, що повинно підтримувати інтерес учасників безпекового процесу до поступу, а відтак сприяти відповідності знань тим обставинам, які виникають на торговельному підприємстві та в його середовищі функціонування.

5.3. Методологічний підхід до оцінювання ефективності механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства

Як зауважено (*п*. 5.2), авторський соціально-економічний механізм мотивування інтелектуалізації безпекової діляьності торговельних підприємств становить поєднання методів стимулювання з метою ліквідації суперечностей в інтересах, посилення самомотивації та мотивації усіх учасників безпекового процесу, що має ліквідувати існуючі протиріччя. Спираючись на розроблену модель соціально-економічного механізму мотивування (рис. 5.7), продемонструємо, як можна оцінити ефективність сукупності обраних методів стимулювання. Перелік методів впливу (табл. 5.1) сформовано, зважаючи на специфіку інтелектуалізації, безпекової діяльності та взаємовідносин, що виникають поміж учасниками безпекового процесу в умовах торговельних підприємств.

Таблиця 5.1

Складові соціально-економічного механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств, *складено автором*

Методи	Суть методу	Позначення
Прямі (матеріальні і нематеріальні)	Грошова винагорода із дотриманням: справедливості у співвідношенні затрачених зусиль та розміру винагороди; своєчасності визнання результатів із прозорим призначенням винагороди	PM1
	Примус до виконання завдань на підставі доведення до їх відома виконавців (накази, розпорядження, вказівки тощо)	PN2
Непрямі (матеріальні і нематеріальні)	Санітарно-курортне лікування, абонементи на відвідування спортивних закладів, медичне страхування; безкоштовне харчування; компенсації транспортних витрат, надання у користування транспортного засобу, комп'ютерної техніки й засобів зв'язку; гнучкий графік та організація віддаленого робочого місця, інвестування у саморозвиток працівників, тощо	NM1
	Розширення прав працівників, зокрема в питаннях самостійного розроблення й виконання управлінських рішень, генерування й практичного застосування творчих ідей, вибір напрямів інтелектуальної активності, отримання підтримки креативних дій зі сторони керівництва тощо	NN2
Постійні і перспективні	Реалізується за рахунок матеріальних і нематеріальних методів, які передбачають фактичне отримання певних благ найманим працівником	PP1
	Накопичувальні бонуси за результатами функціонування підприємства, доплати за стаж, відсутність дисциплінарних стягнень тощо	PP2
Жорсткі і м'які	Прив'язуються до якості виконання прямих обов'язків	GM1
	Підштовхують до прояву ініціативності в генеруванні й практичному застосування знань	GM2

Оцінювання ефективності сукупності обраних методів стимулювання дає змогу визначити інтегральний показник, який характеризує рівень безпеки, що досягнуто завдяки застосуванню комплексу обраних методів і, відповідно, усього механізму (рис. 5.8). Проведення оцінювання засноване на методології формування комплексних оцінок, яка визначає систему формальних та експертних процедур, описаних у роботах [9; 116; 133; 284–285 ; 337], та полягає в такому, як: узагальнення оцінок за групами методів стимулювання;

оцінка ефекту від застосування агрегованих методів; розрахунок інтегрального показника, що характеризує ефективність застосованих методів і досягнутий рівень безпеки.

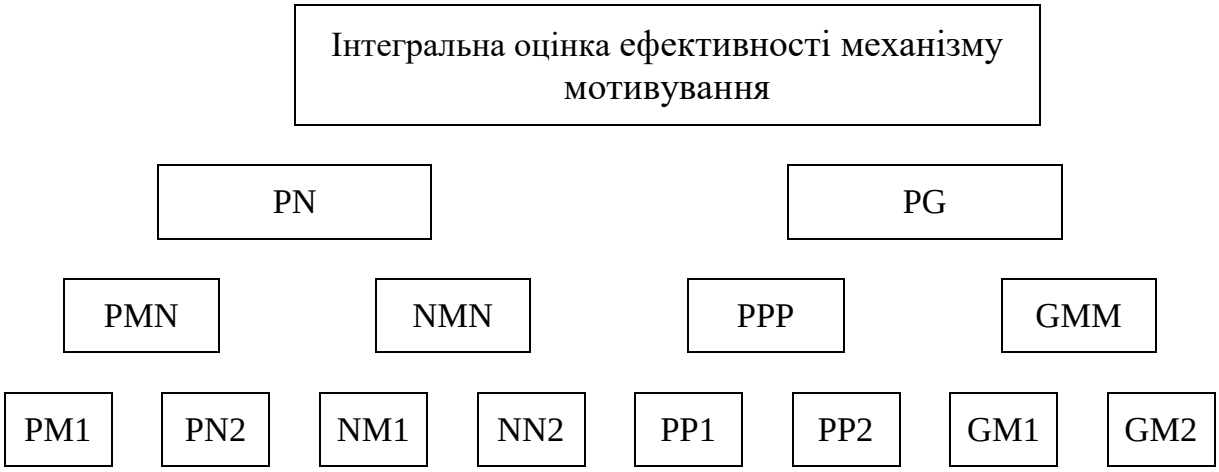

Рис. 5.8. Дерево оцінки ефективності механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств, *складено автором*

Визначення інтегральної оцінки ефективності методів стимулювання здійснюється шляхом опрацювання експертних оцінок (підходи до відбору експертів наведено в роботі [162]).

З метою отримання адекватної оцінки розроблено шкалу оцінювання, подібну до наведених у роботах [133; 355; 358]. Кожне значення шкали відповідає деякій якісній характеристиці ефективності методів стимулювання (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Шкала оцінювання ефективності механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств, *розроблено автором*

Оцінка *j*, бали	Найменування	Пояснення щодо суті	
		імовірність	рівень безпеки
1	мінімальна	надзвичайно мала	суттєво погіршиться
2	низька	мала	частково погіршиться
3	середня	значна	незмінний
4	висока	висока	частково покращиться
5	максимальна	надзвичайно висока	суттєво покращиться

Для отримання комплексної оцінки вже маємо набір параметрів $\{b_i\}$ (табл. 5.1), що порівнюємо один з одним за допомогою матриць згорток. Відтак отримані агреговані ризики знову порівняємо між собою за допомогою матриць згорток вже наступного рівня; повторимо процедуру доти, поки не залишиться одна характеристика, яка й слугуватиме сукупною оцінкою ефективності комплексу застосованих методів. Для визначення інтегральної оцінки будується дерево згортки, в якому кожна невисяча вершина є логічною матрицею згортки, яка акумулює інформацію з матриць попереднього рівня.

Для отримання інтегральної оцінки соціально-економічного механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств обрано конкретне підприємство – ПП «Троянда Захід».

Перейдемо тепер безпосередньо до оцінювання вихідних методів стимулювання (табл. 5.1). Для кожної з пар методів будуємо логічні матриці згортки (табл. 5.3–5.6).

Перша матриця згортки (табл. 5.3) дає змогу отримати узагальнену оцінку за видами прямих методів стимулювання соціально-економічного механізму мотивування.

Таблиця 5.3

Логічна матриця згортки за видами прямих методів стимулювання соціально-економічного механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств, *складено автором*

		PM1				
		z_{21}	z_{22}	z_{23}	z_{24}	z_{25}
PN2	z_{11}	1	1	1	1	1
	z_{12}	1	1	1	2	2
	z_{13}	1	1	2	2	2
	z_{14}	1	2	2	2	3
	z_{15}	2	2	2	3	3

Друга матриця згортки (табл. 5.4) дозволяє отримати узагальнену оцінку за видами непрямих методів стимулювання соціально-економічного механізму мотивування.

Таблиця 5.4

Логічна матриця згортки за видами непрямих методів стимулювання соціально-економічного механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств, *складено автором*

		NM1				
		z_{41}	z_{42}	z_{43}	z_{44}	z_{45}
NN2	z_{31}	1	2	2	3	3
	z_{32}	2	2	3	3	4
	z_{33}	2	3	3	4	4
	z_{34}	3	3	4	4	5
	z_{35}	3	4	4	5	5

Третя матриця згортки (табл. 5.5) дає змогу отримати узагальнену оцінку за постійними та перспективними методами стимулювання соціально-економічного механізму мотивування.

Таблиця 5.5

Логічна матриця згортки за постійними та перспективними методами стимулювання соціально-економічного механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств, *складено автором*

		PP1				
		z_{61}	z_{62}	z_{63}	z_{64}	z_{65}
PP2	z_{51}	1	1	2	2	3
	z_{52}	1	2	2	3	3

	z_{53}	2	2	3	3	4
	z_{54}	2	3	3	4	4
	z_{55}	3	3	4	4	5

Останньою на цьому рівні є матриця згортки (табл. 5.6), що дозволяє отримати узагальнену оцінку за жорсткими та м'якими методами стимулювання соціально-економічного механізму мотивування.

Таблиця 5.6

Логічна матриця згортки за жорсткими та м'якими методами стимулювання соціально-економічного механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств, *складено автором*

		GM1				
		z_{81}	z_{82}	z_{83}	z_{84}	z_{85}
GM2	z_{71}	1	1	1	2	2
	z_{72}	1	1	2	2	2
	z_{73}	1	2	2	2	3
	z_{74}	2	2	2	3	3
	z_{75}	2	2	3	3	3

У процесі виконання обчислень кожен рівень агрегованих методів стимулювання, що утворився в процесі порівняння одне з одним, характеризується розподілом ймовірностей його можливих значень. Оцінки ефективності обраних методів є незалежними випадковими величинами: z_{ij} – імовірність значення j для методу b_i, коли $i = \overline{1,\ 8},\quad j = \overline{1,5}.$ Розподіл ймовірностей z_{ij} можливих значень методів b_i наведено в табл. 5.7.

Таблиця 5.7

Розподіл ймовірностей застосування методів стимулювання соціально-економічного механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств, *складено автором*

z_{ij}	z_{i1}	z_{i2}	z_{i3}	z_{i4}	z_{i5}
z_{1j}	0,1	0,1	0,2	0,3	0,3
z_{2j}	0,1	0,1	0,1	0,3	0,4
z_{3j}	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1
z_{4j}	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1
z_{5j}	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
z_{6j}	0,1	0,1	0,2	0,3	0,3
z_{7j}	0,1	0,1	0,1	0,3	0,4
z_{8j}	0,1	0,1	0,2	0,3	0,3

Позначимо імовірність застосування прямих методів стимулювання для різних випадків i через q_{ij}. На основі даних, наведених у табл. 5.3, продемонструємо імовірності застосування PN2 i PM1 для різних випадків (табл. 5.8).

Таблиця 5.8

Імовірність застосування прямих методів стимулювання PN2 *i* PM1 для різних випадків, наведених у табл. 5.3, *складено автором*

Ефективність J	Випадки застосування методів стимулювання	Ймовірність отримання позитивного ефекту q_{ij}	Імовірність застосування методів стимулювання z_{ij}
1	2	3	4
Мінімальна	вірогідність одночасного застосування PN2 i PM1 надзвичайно мала j = 1	q_{11}	$z_{11}\times z_{21}$
	вірогідність застосування PN2 надзвичайно мала j = 1, а PM1 – мала j = 2		$z_{11}\times z_{22}$
	вірогідність застосування PN2 надзвичайно мала j = 1, а PM1 – значна j = 3		$z_{11}\times z_{23}$
	вірогідність застосування PN2 надзвичайно мала j = 1, а PM1 – висока j = 4		$z_{11}\times z_{24}$
	вірогідність застосування PN2 надзвичайно мала j = 1, а PM1 – надзвичайно висока j = 5		$z_{11}\times z_{25}$
	вірогідність застосування PN2 мала j = 2, а PM1 – надзвичайно мала j = 1		$z_{12}\times z_{21}$

	вірогідність одночасного застосування PN2 *i* PM1 мала *j* = 2		$z_{12}\times z_{22}$
	вірогідність застосування PN2 мала *j* = 2, а PM1 – значна *j* = 3		$z_{12}\times z_{23}$
	вірогідність застосування PN2 значна *j* = 3, а PM1 – надзвичайно мала *j* = 1		$z_{13}\times z_{21}$
	вірогідність застосування PN2 значна *j* = 3, а PM1 – мала *j* = 2		$z_{13}\times z_{22}$
	вірогідність застосування PN2 висока *j* = 4, а PM1 – надзвичайно мала *j* = 1		$z_{14}\times z_{21}$
Низька	вірогідність застосування PN2 мала *j* = 2, а PM1 – висока *j* = 4	q_{12}	$z_{12}\times z_{24}$
	вірогідність застосування PN2 мала *j* = 2, а PM1 – надзвичайно висока *j* = 5		$z_{12}\times z_{25}$
	вірогідність одночасного застосування PN2 *i* PM1 значна *j* = 3		$z_{13}\times z_{23}$
	вірогідність застосування PN2 значна *j* = 3, а PM1 – висока *j* = 4		$z_{13}\times z_{24}$
	вірогідність застосування PN2 значна *j* = 3, а PM1 – надзвичайно висока *j* = 5		$z_{13}\times z_{25}$
	вірогідність застосування PN2 висока *j* = 4, а PM1 – мала *j* = 2		$z_{14}\times z_{22}$
	вірогідність застосування PN2 висока *j* = 4, а PM1 – значна *j* = 3		$z_{14}\times z_{23}$
	вірогідність одночасного застосування PN2 *i* PM1 висока *j* = 4		$z_{14}\times z_{24}$
	вірогідність застосування PN2 надзвичайно висока *j* = 5, а PM1 – надзвичайно мала *j* = 1		$z_{15}\times z_{21}$
	вірогідність застосування PN2 надзвичайно висока *j* = 5, а PM1 – мала *j* = 2		$z_{15}\times z_{22}$
	вірогідність застосування PN2 надзвичайно висока *j* = 5, а PM1 – значна *j* = 3		$z_{15}\times z_{23}$
Середня	вірогідність застосування PN2 висока *j* = 4, а PM1 – надзвичайно висока *j* = 5	q_{13}	$z_{14}\times z_{25}$
	вірогідність застосування PN2 надзвичайно висока *j* = 5, а PM1 – висока *j* = 4		$z_{15}\times z_{24}$
	вірогідність одночасного застосування PN2 *i* PM1 надзвичайно висока *j* = 5		$z_{15}\times z_{25}$

Ґрунтуючись на даних табл. 5.8, обчислимо ймовірність отримання мінімального позитивного ефекту від застосування обраних PN2 *i* PM1 методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$q_{11} = z_{11}\times z_{21} + z_{11}\times z_{22} + z_{11}\times z_{23} + z_{11}\times z_{24} + z_{11}\times z_{25} + z_{12}\times z_{21} + \qquad (5.1)$$

$$+ z_{12}\times z_{22} + z_{12}\times z_{23} + z_{13}\times z_{21} + z_{13}\times z_{22} + z_{14}\times z_{21},$$

де z_{11} – надзвичайно мала імовірність застосування прямих нематеріальних методів стимулювання PN2;

z_{12} – мала імовірність застосування прямих нематеріальних методів стимулювання PN2;

z_{13} – значна імовірність застосування прямих нематеріальних методів стимулювання PN2;

z_{14} – висока імовірність застосування прямих нематеріальних методів стимулювання PN2;

z_{21} – надзвичайно мала імовірність застосування прямих матеріальних методів стимулювання PM1;

z_{22} – мала імовірність застосування прямих матеріальних методів стимулювання PM1;

z_{22} – значна імовірність застосування прямих матеріальних методів стимулювання PM1;

z_{24} – висока імовірність застосування прямих матеріальних методів стимулювання PM1;

z_{25} – надзвичайно висока імовірність застосування прямих матеріальних методів стимулювання PM1.

Обчислимо ймовірність отримання низького позитивного ефекту від застосування обраних PN2 *і* PM1 методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$q_{12} = z_{12}\times z_{24} + z_{12}\times z_{25} + z_{13}\times z_{23} + z_{13}\times z_{24} + z_{13}\times z_{25} + z_{14}\times z_{22} + \\ + z_{14}\times z_{23} + z_{14}\times z_{24} + z_{21}\times z_{21} + z_{15}\times z_{22} + z_{15}\times z_{23}, \quad (5.2)$$

де z_{15} – надзвичайно висока імовірність застосування прямих нематеріальних методів стимулювання PN2.

Ймовірність отримання середнього позитивного ефекту від застосування обраних PN2 *і* PM1 методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$q_{13} = z_{14} \times z_{25} + z_{15} \times z_{24} + z_{15} \times z_{25}, \quad (5.3)$$

де z_{15} – надзвичайно висока імовірність застосування прямих нематеріальних методів стимулювання PN2.

Далі аналогічно визначимо ймовірність застосування методів стимулювання NN2 *і* NM1, PP2 *і* PP1 та GM2 *і* GM1 (табл. 5.9–5.11).

Таблиця 5.9

Імовірність застосування прямих методів стимулювання NN2 *і* NM1 для різних випадків, наведених у табл. 5.4, *складено автором*

Ефективність *J*	Випадки застосування методів стимулювання	Ймовірність отримання позитивного ефекту q_{ij}	Імовірність застосування методів стимулювання z_{ij}
1	2	3	4
Міні-мальна	вірогідність одночасного застосування NN2 *і* NM1 надзвичайно мала *j* = 1	q_{21}	$z_{31} \times z_{41}$
Низька	вірогідність застосування NN2 надзвичайно мала *j* = 1, а NM1 – мала *j* = 2	q_{22}	$z_{31} \times z_{42}$
	вірогідність застосування NN2 надзвичайно мала *j* = 1, а NM1 – значна *j* = 3		$z_{31} \times z_{43}$
	вірогідність застосування NN2 мала *j* = 2, а NM1 – надзвичайно мала *j* = 1		$z_{32} \times z_{41}$
	вірогідність одночасного застосування NN2 *і* NM1 мала *j* = 2		$z_{32} \times z_{42}$
	вірогідність застосування NN2 значна *j* = 3, а NM1 – надзвичайно мала *j* = 1		$z_{33} \times z_{41}$
Середня	вірогідність застосування NN2 надзвичайно мала *j* = 1, а NM1 – висока *j* = 4	q_{23}	$z_{31} \times z_{44}$

	вірогідність застосування NN2 надзвичайно мала $j = 1$, а NM1 – надзвичайно висока $j = 5$		$z_{31} \times z_{45}$
	вірогідність застосування NN2 мала $j = 2$, а NM1 – значна $j = 3$		$z_{32} \times z_{43}$
	вірогідність застосування NN2 мала $j = 2$, а NM1 – висока $j = 4$		$z_{32} \times z_{44}$
	вірогідність застосування NN2 значна $j = 3$, а NM1 – мала $j = 2$		$z_{33} \times z_{42}$
	вірогідність одночасного застосування NN2 *i* NM1 значна $j = 3$		$z_{33} \times z_{43}$
	вірогідність застосування NN2 висока $j = 4$, а NM1 – надзвичайно мала $j = 1$		$z_{34} \times z_{41}$
	вірогідність застосування NN2 висока $j = 4$, а NM1 – мала $j = 2$		$z_{34} \times z_{42}$
	вірогідність застосування NN2 надзвичайно висока $j = 5$, а NM1 – надзвичайно мала $j = 1$		$z_{35} \times z_{41}$
Висока	вірогідність застосування NN2 мала $j = 2$, а NM1 – надзвичайно висока $j = 5$	q_{24}	$z_{32} \times z_{45}$
	вірогідність застосування NN2 значна $j = 3$, а NM1 – висока $j = 4$		$z_{33} \times z_{44}$
	вірогідність застосування NN2 значна $j = 3$, а NM1 – надзвичайно висока $j = 5$		$z_{33} \times z_{45}$
	вірогідність застосування NN2 висока $j = 4$, а NM1 – значна $j = 3$		$z_{34} \times z_{43}$
	вірогідність одночасного застосування NN2 *i* NM1 висока $j = 4$		$z_{34} \times z_{44}$
	вірогідність застосування NN2 надзвичайно висока $j = 5$, а NM1 – мала $j = 2$		$z_{35} \times z_{42}$
	вірогідність застосування NN2 надзвичайно висока $j = 5$, а NM1 – значна $j = 3$		$z_{35} \times z_{43}$
Максимальна	вірогідність застосування NN2 висока $j = 4$, а NM1 – надзвичайно висока $j = 5$	q_{25}	$z_{34} \times z_{45}$
	вірогідність застосування NN2 надзвичайно висока $j = 5$, а NM1 – висока $j = 4$		$z_{35} \times z_{44}$
	вірогідність одночасного застосування NN2 *i* NM1 надзвичайно висока $j = 5$		$z_{35} \times z_{45}$

Із даних табл. 5.9 обчислимо ймовірність отримання мінімального позитивного ефекту від застосування обраних NN2 *i* NM1 методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$q_{21} = z_{31} \times z_{41}, \qquad (5.4)$$

де z_{31} – надзвичайно мала імовірність застосування непрямих нематеріальних методів стимулювання NN2;

z_{41} – надзвичайно мала імовірність застосування непрямих матеріальних методів стимулювання NM1.

Обчислимо ймовірність отримання низького позитивного ефекту від застосування обраних методів стимулювання соціально-економічного механізму NN2 *i* NM1:

$$q_{22} = z_{31} \times z_{42} + z_{31} \times z_{43} + z_{32} \times z_{41} + z_{32} \times z_{42} + z_{33} \times z_{41}, \quad (5.5)$$

де z_{32} – мала імовірність застосування непрямих нематеріальних методів стимулювання NN2;

z_{33} – значна імовірність застосування непрямих нематеріальних методів стимулювання NN2;

z_{42} – мала імовірність застосування непрямих матеріальних методів стимулювання NM1;

z_{43} – значна імовірність застосування непрямих матеріальних методів стимулювання NM1.

Тепер обчислимо ймовірність отримання середнього позитивного ефекту від застосування обраних NN2 *i* NM1 методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$q_{23} = z_{31} \times z_{44} + z_{31} \times z_{45} + z_{32} \times z_{43} + z_{32} \times z_{44} + z_{33} \times z_{42} + z_{33} \times z_{43} + \\ + z_{34} \times z_{41} + z_{34} \times z_{42} + z_{35} \times z_{41}, \quad (5.6)$$

де z_{34} – висока імовірність застосування непрямих нематеріальних методів стимулювання NN2;

z_{35} – максимальна імовірність застосування непрямих

нематеріальних методів стимулювання NN2;

z_{44} – висока імовірність застосування непрямих матеріальних методів стимулювання NM1;

z_{45} – максимальна імовірність застосування непрямих матеріальних методів стимулювання NM1.

Обчислимо ймовірність отримання високого позитивного ефекту від застосування обраних NN2 *i* NM1 методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$q_{24} = z_{32}\times z_{45} + z_{33}\times z_{44} + z_{33}\times z_{45} + z_{34}\times z_{43} + z_{34}\times z_{44} + \\ + z_{35}\times z_{42} + z_{35}\times z_{43}. \quad (5.7)$$

Ймовірність отримання максимального позитивного ефекту від застосування обраних NN2 *i* NM1 методів стимулювання соціально-економічного механізму дорівнює:

$$q_{25} = z_{34}\times z_{45} + z_{35}\times z_{44} + z_{35}\times z_{45}. \quad (5.8)$$

Таблиця 5.10

Імовірність застосування прямих методів стимулювання PP2 *i* PP1 для різних випадків, наведених у табл. 5.5, *складено автором*

Ефективність *J*	Випадки застосування методів стимулювання	Ймовірність отримання позитивного ефекту q_{ij}	Імовірність застосування методів стимулювання z_{ij}
1	2	3	4
Мінімальна	вірогідність одночасного застосування PP2 *i* PP1 надзвичайно мала *j* = 1	q_{31}	$z_{51}\times z_{61}$

	вірогідність застосування РР2 надзвичайно мала $j = 1$, а РР1 – мала $j = 2$		$z_{51} \times z_{62}$
	вірогідність застосування РР2 мала $j = 2$, а РР1 – надзвичайно мала $j = 1$		$z_{52} \times z_{61}$
Низька	вірогідність застосування РР2 надзвичайно мала $j = 1$, а РР1 – значна $j = 3$	q_{32}	$z_{51} \times z_{63}$
	вірогідність застосування РР2 надзвичайно мала $j = 1$, а РР1 – висока $j = 4$		$z_{51} \times z_{64}$
	вірогідність одночасного застосування РР2 *і* РР1 мала $j = 2$		$z_{52} \times z_{62}$
	вірогідність застосування РР2 мала $j = 2$, а РР1 – значна $j = 3$		$z_{52} \times z_{63}$
	вірогідність застосування РР2 значна $j = 3$, а РР1 – надзвичайно мала $j = 1$		$z_{53} \times z_{61}$
	вірогідність застосування РР2 значна $j = 3$, а РР1 – мала $j = 2$		$z_{53} \times z_{62}$
	вірогідність застосування РР2 висока $j = 4$, а РР1 – надзвичайно мала $j = 1$		$z_{54} \times z_{61}$
Середня	вірогідність застосування РР2 надзвичайно мала $j = 1$, а РР1 – надзвичайно висока $j = 5$	q_{33}	$z_{51} \times z_{65}$
	вірогідність застосування РР2 мала $j = 2$, а РР1 – висока $j = 4$		$z_{52} \times z_{64}$
	вірогідність застосування РР2 мала $j = 2$, а РР1 – надзвичайно висока $j = 5$		$z_{52} \times z_{65}$
	вірогідність одночасного застосування РР2 *і* РР1 значна $j = 3$		$z_{53} \times z_{63}$
	вірогідність застосування РР2 значна $j = 3$, а РР1 – висока $j = 4$		$z_{53} \times z_{64}$
	вірогідність застосування РР2 висока $j = 4$, а РР1 – мала $j = 2$		$z_{54} \times z_{62}$
	вірогідність застосування РР2 висока $j = 4$, а РР1 – значна $j = 3$		$z_{54} \times z_{63}$
	вірогідність застосування РР2 надзвичайно висока $j = 5$, а РР1 – надзвичайно мала $j = 1$		$z_{55} \times z_{61}$
	вірогідність застосування РР2 надзвичайно висока $j = 5$, а РР1 – мала $j = 2$		$z_{55} \times z_{62}$
Висока	вірогідність застосування РР2 значна $j = 3$, а РР1 – надзвичайно висока $j = 5$	q_{34}	$z_{53} \times z_{65}$
	вірогідність одночасного застосування РР2 *і* РР1 висока $j = 4$		$z_{54} \times z_{64}$
	вірогідність застосування РР2 висока $j = 4$, а РР1 – надзвичайно висока $j = 5$		$z_{54} \times z_{65}$
	вірогідність застосування РР2 надзвичайно висока $j = 5$, а РР1 – середня $j = 3$		$z_{55} \times z_{63}$
	вірогідність застосування РР2 надзвичайно висока $j = 5$, а РР1 – висока $j = 4$		$z_{55} \times z_{64}$

Макси-мальна	вірогідність одночасного застосування РР2 *i* РР1 надзвичайно висока *j* = 5	q_{35}	$z_{55}\times z_{65}$

Спираючись на дані табл. 5.10, обчислимо ймовірність отримання мінімального позитивного ефекту від застосування обраних РР2 *i* РР1 методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$q_{31} = z_{51}\times z_{61} + z_{51}\times z_{62} + z_{52}\times z_{61}, \qquad (5.9)$$

де z_{51} – надзвичайно мала імовірність застосування перспективних методів стимулювання РР2;

z_{52} – мала імовірність застосування перспективных методів стимулювання РР2;

z_{61} – надзвичайно мала імовірність застосування постійних методів стимулювання РР1;

z_{62} – мала імовірність застосування постійних методів стимулювання РР1.

Обчислимо ймовірність отримання низького позитивного ефекту від застосування обраних РР2 *i* РР1 методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$q_{32} = z_{51}\times z_{63} + z_{51}\times z_{64} + z_{52}\times z_{62} + z_{52}\times z_{63} + z_{53}\times z_{61} + \\ + z_{53}\times z_{62} + z_{54}\times z_{61}, \qquad (5.10)$$

де z_{53} – середня імовірність застосування перспективних методів стимулювання NN2;

z_{54} – висока імовірність застосування перспективних методів стимулювання NN2;

z_{63} – середня імовірність застосування постійних методів стимулювання NM1;

z_{64} – висока імовірність застосування постійних методів стимулювання NM1.

Тепер обчислимо ймовірність отримання середнього позитивного ефекту від застосування обраних PP2 *i* PP1 методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$q_{33} = z_{51}\times z_{65} + z_{52}\times z_{64} + z_{52}\times z_{65} + z_{53}\times z_{63} + z_{53}\times z_{64} + z_{54}\times z_{62} + \\ + z_{54}\times z_{63} + z_{55}\times z_{61} + z_{55}\times z_{62}, \quad (5.11)$$

де z_{55} – середня імовірність застосування перспективних методів стимулювання NN2;

z_{65} – значна імовірність застосування постійних методів стимулювання NM1.

Обчислимо ймовірність отримання високого позитивного ефекту від застосування обраних PP2 *i* PP1 методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$q_{34} = z_{53}\times z_{65} + z_{54}\times z_{64} + z_{54}\times z_{65} + z_{55}\times z_{63} + z_{55}\times z_{64}. \quad (5.12)$$

Ймовірність отримання максимального позитивного ефекту від застосування обраних PP2 *i* PP1 методів стимулювання соціально-економічного механізму дорівнює:

$$q_{35} = z_{55}\times z_{65}. \quad (5.13)$$

Таблиця 5.11

Імовірність застосування прямих методів стимулювання GM2 *i* GM1 для різних випадків, наведених у табл. 5.6, *складено автором*

Ефективність J	Випадки застосування методів стимулювання	Ймовірність отримання позитивного ефекту q_{ij}	Імовірність застосування методів стимулювання z_{ij}
1	2	3	4
Мінімальна	вірогідність одночасного застосування GM2 *i* GM1 надзвичайно мала $j = 1$	q_{41}	$z_{71} \times z_{81}$
	вірогідність застосування GM2 надзвичайно мала $j = 1$, а GM1 – мала $j = 2$		$z_{71} \times z_{82}$
	вірогідність застосування GM2 надзвичайно мала $j = 1$, а GM1 – значна $j = 3$		$z_{71} \times z_{83}$
	вірогідність застосування GM2 мала $j = 2$, а GM1 – надзвичайно мала $j = 1$		$z_{72} \times z_{81}$
	вірогідність одночасного застосування GM2 *i* GM1 мала $j = 2$		$z_{72} \times z_{82}$
	вірогідність застосування GM2 значна $j = 3$, а GM1 – надзвичайно мала $j = 1$		$z_{73} \times z_{81}$
Низька	вірогідність застосування GM2 надзвичайно мала $j = 1$, а GM1 – висока $j = 4$	q_{42}	$z_{71} \times z_{84}$
	вірогідність застосування GM2 надзвичайно мала $j = 1$, а GM1 – надзвичайно висока $j = 5$		$z_{71} \times z_{85}$
	вірогідність застосування GM2 мала $j = 2$, а GM1 – значна $j = 3$		$z_{72} \times z_{83}$
	вірогідність застосування GM2 мала $j = 2$, а GM1 – висока $j = 4$		$z_{72} \times z_{84}$
	вірогідність застосування GM2 мала $j = 2$, а GM1 – надзвичайно висока $j = 5$		$z_{72} \times z_{85}$
	вірогідність застосування GM2 значна $j = 3$, а GM1 – мала $j = 2$		$z_{73} \times z_{82}$
	вірогідність застосування GM2 значна $j = 3$, а GM1 – значна $j = 3$		$z_{73} \times z_{83}$
	вірогідність застосування GM2 значна $j = 3$, а GM1 – висока $j = 4$		$z_{73} \times z_{84}$
	вірогідність застосування GM2 висока $j = 4$, а GM1 – надзвичайно мала $j = 1$		$z_{74} \times z_{81}$
	вірогідність застосування GM2 висока $j = 4$, а GM1 – мала $j = 2$		$z_{74} \times z_{82}$

	вірогідність застосування GM2 висока $j = 4$, а GM1 – значна $j = 3$		$z_{74} \times z_{83}$
	вірогідність застосування GM2 надзвичайно висока $j = 5$, а GM1 – надзвичайно мала $j = 1$		$z_{75} \times z_{81}$
	вірогідність застосування GM2 надзвичайно висока $j = 5$, а GM1 – мала $j = 2$		$z_{75} \times z_{82}$
Середня	вірогідність застосування GM2 значна $j = 3$, а GM1 – надзвичайно висока $j = 5$	q_{43}	$z_{73} \times z_{85}$
	вірогідність одночасного застосування GM2 *i* GM1 висока $j = 4$		$z_{74} \times z_{84}$
	вірогідність застосування GM2 висока $j = 4$, а GM1 – надзвичайно висока $j = 5$		$z_{74} \times z_{85}$
	вірогідність застосування GM2 надзвичайно висока $j = 5$, а GM1 – значна $j = 3$		$z_{75} \times z_{83}$
	вірогідність застосування GM2 надзвичайно висока $j = 5$, а GM1 – висока $j = 4$		$z_{75} \times z_{84}$
	вірогідність одночасного застосування GM2 *i* GM1 надзвичайно висока $j = 5$		$z_{75} \times z_{85}$

На основі даних табл. 5.11 обчислимо ймовірність отримання мінімального позитивного ефекту від застосування обраних GM2 *i* GM1 методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$q_{41} = z_{71} \times z_{81} + z_{71} \times z_{82} + z_{71} \times z_{83} + z_{72} \times z_{81} + z_{72} \times z_{82} + z_{73} \times z_{81}, \qquad (5.14)$$

де z_{71} – надзвичайно мала імовірність застосування м’яких методів стимулювання GM2;

z_{72} – мала імовірність застосування м’яких методів стимулювання GM2;

z_{73} – значна імовірність застосування м’яких методів стимулювання GM2;

z_{81} – надзвичайно мала імовірність застосування жорстких методів стимулювання GM1;

z_{82} – мала імовірність застосування жорстких методів стимулювання GM1;

z_{83} – значна імовірність застосування жорстких методів стимулювання GM1.

Тепер обчислимо ймовірність отримання низького позитивного ефекту від застосування обраних GM2 *і* GM1 методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$q_{42} = z_{71}\times z_{84} + z_{71}\times z_{85} + z_{72}\times z_{83} + z_{72}\times z_{84} + z_{72}\times z_{85} + z_{73}\times z_{82} + \\ + z_{73}\times z_{83} + z_{73}\times z_{84} + z_{74}\times z_{81} + z_{74}\times z_{82} + z_{74}\times z_{83} + z_{75}\times z_{81} + z_{75}\times z_{82}, \quad (5.15)$$

де z_{74} – висока імовірність застосування м’яких методів стимулювання GM2;

z_{75} – максимальна імовірність застосування м’яких методів стимулювання GM2;

z_{84} – висока імовірність застосування жорстких методів стимулювання GM1;

z_{85} – максимальна імовірність застосування жорстких методів стимулювання GM1.

Ймовірність отримання середнього позитивного ефекту від застосування обраних GM2 *і* GM1 методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$q_{43} = z_{73}\times z_{85} + z_{74}\times z_{84} + z_{74}\times z_{85} + z_{75}\times z_{83} + z_{75}\times z_{84} + z_{75}\times z_{85}. \quad (5.16)$$

Підставивши у вирази (5.1–5.16) дані з табл. 5.7, отримаємо розподіл ймовірності значень ефекту q_{ij} від застосування обраних методів стимулювання соціально-економічного механізму.

Таблиця 5.12

Розподіл ймовірності значень ефекту q_{ij} від застосування обраних методів стимулювання соціально-економічного механізму,

розраховано автором

q_{ij}	q_{i1}	q_{i2}	q_{i3}	q_{i4}	q_{i5}
q_{1j}	0,20	0,47	0,33	0	0
q_{2j}	0,09	0,33	0,37	0,17	0,04
q_{3j}	0,06	0,22	0,38	0,28	0,06
q_{4j}	0,07	0,40	0,53	0	0

Для кожного з наступних груп методів стимулювання будуємо логічні матриці згортки (табл. 5.13–5.14).

Таблиця 5.13

Логічна матриця згортки за групами NMN *і* PMN методів стимулювання соціально-економічного механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств, *складено автором*

		PMN				
		q_{21}	q_{22}	q_{23}	q_{24}	q_{25}
NMN	q_{11}	2	2	3	3	3
	q_{12}	2	3	3	4	4
	q_{13}	3	3	4	4	4
	q_{14}	3	4	4	5	5
	q_{15}	3	4	4	5	5

Таблиця 5.14

Логічна матриця згортки за групами GMM *i* PPP методів стимулювання соціально-економічного механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств, *складено автором*

		PPP				
		q_{41}	q_{42}	q_{43}	q_{44}	q_{45}
GMM	q_{31}	1	1	2	2	3
	q_{32}	1	2	2	3	3
	q_{33}	2	2	3	3	3
	q_{34}	2	3	3	4	4
	q_{35}	3	3	3	4	4

На основі даних, наведених у табл. 5.13 *і* 5.14, продемонструємо імовірність застосування груп NMN *i* PMN, GMM *i* PPP методів стимулювання соціально-економічного механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств (табл. 5.15 *і* 5.16).

Таблиця 5.15

Імовірність застосування груп NMN *i* PMN методів стимулювання для різних випадків, наведених у табл. 5.13, *складено автором*

Ефективність J	Випадки застосування груп методів стимулювання	Ймовірність отримання позитивного ефекту q^*_{ij}	Імовірність застосування груп методів q_{ij}
1	2	3	4
Низька	вірогідність одночасного застосування NMN *i* PMN надзвичайно мала $j = 1$	q^*_{12}	$q_{11} \times q_{21}$
	вірогідність застосування NMN надзвичайно мала $j = 1$, а PMN – мала $j = 2$		$q_{11} \times q_{22}$

	вірогідність застосування NMN мала $j = 2$, а PMN – надзвичайно мала $j = 1$		$q_{12} \times q_{21}$
Середня	вірогідність застосування NMN надзвичайно мала $j = 1$, а PMN – значна $j = 3$	q^*_{13}	$q_{11} \times q_{23}$
	вірогідність застосування NMN надзвичайно мала $j = 1$, а PMN – висока $j = 4$		$q_{11} \times q_{24}$
	вірогідність застосування NMN надзвичайно мала $j = 1$, а PMN – надзвичайно висока $j = 5$		$q_{11} \times q_{25}$
	вірогідність одночасного застосування NMN i PMN мала $j = 2$		$q_{12} \times q_{22}$
	вірогідність застосування NMN мала $j = 2$, а PMN – значна $j = 3$		$q_{12} \times q_{23}$
	вірогідність застосування NMN значна $j = 3$, а PMN – надзвичайно мала $j = 1$		$q_{13} \times q_{21}$
	вірогідність застосування NMN значна $j = 3$, а PMN – мала $j = 2$		$q_{13} \times q_{22}$
	вірогідність застосування NMN висока $j = 4$, а PMN – надзвичайно мала $j = 1$		$q_{14} \times q_{21}$
	вірогідність застосування NMN надзвичайно висока $j = 5$, а PMN – надзвичайно мала $j = 1$		$q_{15} \times q_{21}$
Висока	вірогідність застосування NMN мала $j = 2$, а PMN – висока $j = 4$	q^*_{14}	$q_{12} \times q_{24}$
	вірогідність застосування NMN мала $j = 2$, а PMN – надзвичайно висока $j = 5$		$q_{12} \times q_{25}$
	вірогідність одночасного застосування NMN i PMN значна $j = 3$		$q_{13} \times q_{23}$
	вірогідність застосування NMN значна $j = 3$, а PMN – висока $j = 4$		$q_{13} \times q_{24}$
	вірогідність застосування NMN значна $j = 3$, а PMN – надзвичайно висока $j = 5$		$q_{13} \times q_{25}$
	вірогідність застосування NMN висока $j = 4$, а PMN – мала $j = 2$		$q_{14} \times q_{22}$
	вірогідність застосування NMN висока $j = 4$, а PMN – значна $j = 3$		$q_{14} \times q_{23}$
	вірогідність застосування NMN надзвичайно висока $j = 5$, а PMN – мала $j = 2$		$q_{15} \times q_{22}$
	вірогідність застосування NMN надзвичайно висока $j = 5$, а PMN – значна $j = 3$		$q_{15} \times q_{23}$
Максимальна	вірогідність одночасного застосування NMN i PMN висока $j = 4$	q^*_{15}	$q_{14} \times q_{24}$
	вірогідність застосування NMN висока $j = 4$, а PMN – надзвичайно висока $j = 5$		$q_{14} \times q_{25}$
	вірогідність застосування NMN надзвичайно висока $j = 5$, а PMN – висока $j = 4$		$q_{15} \times q_{24}$
	вірогідність одночасного застосування NMN i PMN надзвичайно висока $j = 5$		$q_{15} \times q_{25}$

Спираючись на дані табл. 5.15, обчислимо ймовірність отримання низького позитивного ефекту від застосування обраних груп NMN *і* PMN методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$q^*_{12} = q_{11} \times q_{21} + q_{11} \times q_{22} + q_{12} \times q_{21}, \qquad (5.17)$$

де q_{11} – надзвичайно мала імовірність застосування групи NMN методів стимулювання;

q_{12} – мала імовірність застосування групи NMN методів стимулювання;

q_{21} – надзвичайно мала імовірність застосування групи PMN методів стимулювання;

q_{22} – мала імовірність застосування групи PMN методів стимулювання.

Обчислимо ймовірність отримання середнього позитивного ефекту від застосування обраних груп NMN *і* PMN методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$q^*_{13} = q_{11} \times q_{23} + q_{11} \times q_{24} + q_{11} \times q_{25} + q_{12} \times q_{22} + q_{12} \times q_{23} + q_{13} \times q_{21} + \\ + q_{13} \times q_{22} + q_{14} \times q_{21} + q_{15} \times q_{21}, \qquad (5.18)$$

де q_{13} – значна імовірність застосування групи NMN методів стимулювання;

q_{14} – висока імовірність застосування групи NMN методів стимулювання;

q_{15} – надзвичайно висока імовірність застосування групи NMN методів стимулювання;

q_{23} – значна імовірність застосування групи PMN методів стимулювання;

q_{24} – висока імовірність застосування групи PMN методів стимулювання;

q_{25} – надзвичайно висока імовірність застосування групи PMN методів стимулювання.

Ймовірність отримання високого позитивного ефекту від застосування обраних груп NMN *i* PMN методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$q^*_{14} = q_{12}\times q_{24} + q_{12}\times q_{25} + q_{13}\times q_{23} + q_{13}\times q_{24} + q_{13}\times q_{25} + q_{14}\times q_{22} + \\ + q_{14}\times q_{23} + q_{15}\times q_{22} + q_{15}\times q_{23}. \quad (5.19)$$

Ймовірність отримання максимального позитивного ефекту від застосування обраних груп NMN *i* PMN методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$q^*_{15} = q_{14}\times q_{24} + q_{14}\times q_{25} + q_{15}\times q_{24} + q_{15}\times q_{25}. \quad (5.20)$$

Таблиця 5.16

Імовірність застосування груп GMM *i* PPP методів стимулювання для різних випадків, наведених у табл. 5.14, *складено автором*

Ефективність *J*	Випадки застосування груп методів стимулювання	Ймовірність отримання позитивного ефекту q^*_{ij}	Імовірність застосування груп методів q_{ij}
1	2	3	4
Мінімальна	вірогідність одночасного застосування GMM *i* PPP надзвичайно мала *j* = 1	q^*_{21}	$q_{31}\times q_{41}$
	вірогідність застосування GMM надзвичайно мала *j* = 1, а PPP – мала *j* = 2		$q_{31}\times q_{42}$

	вірогідність застосування GMM мала $j = 2$, а PPP – надзвичайно мала $j = 1$		$q_{32} \times q_{41}$
Низька	вірогідність застосування GMM надзвичайно мала $j = 1$, а PPP – значна $j = 3$	q^*_{22}	$q_{31} \times q_{43}$
	вірогідність застосування GMM надзвичайно мала $j = 1$, а PPP – висока $j = 4$		$q_{31} \times q_{44}$
	вірогідність одночасного застосування GMM *i* PPP мала $j = 2$		$q_{32} \times q_{42}$
	вірогідність застосування GMM мала $j = 2$, а PPP – значна $j = 3$		$q_{32} \times q_{43}$
	вірогідність застосування GMM значна $j = 3$, а PPP – надзвичайно мала $j = 1$		$q_{33} \times q_{41}$
	вірогідність застосування GMM значна $j = 3$, а PPP – мала $j = 2$		$q_{33} \times q_{42}$
	вірогідність застосування GMM висока $j = 4$, а PPP – надзвичайно мала $j = 1$		$q_{34} \times q_{41}$
Середня	вірогідність застосування GMM надзвичайно мала $j = 1$, а PPP – надзвичайно висока $j = 5$	q^*_{23}	$q_{31} \times q_{45}$
	вірогідність застосування GMM мала $j = 2$, а PPP – висока $j = 4$		$q_{32} \times q_{44}$
	вірогідність застосування GMM мала $j = 2$, а PPP – надзвичайно висока $j = 5$		$q_{32} \times q_{45}$
	вірогідність одночасного застосування GMM *i* PPP значна $j = 3$		$q_{33} \times q_{43}$
	вірогідність застосування GMM значна $j = 3$, а PPP – висока $j = 4$		$q_{33} \times q_{44}$
	вірогідність застосування GMM значна $j = 3$, а PPP – надзвичайно висока $j = 5$		$q_{33} \times q_{45}$
	вірогідність застосування GMM висока $j = 4$, а PPP – мала $j = 2$		$q_{34} \times q_{42}$
	вірогідність застосування GMM висока $j = 4$, а PPP – значна $j = 3$		$q_{34} \times q_{43}$
	вірогідність застосування GMM надзвичайно висока $j = 5$, а PPP – надзвичайно мала $j = 1$		$q_{35} \times q_{41}$
	вірогідність застосування GMM надзвичайно висока $j = 5$, а PPP – мала $j = 2$		$q_{35} \times q_{42}$
	вірогідність застосування GMM надзвичайно висока $j = 5$, а PPP – значна $j = 3$		$q_{35} \times q_{43}$
Висока	вірогідність одночасного застосування GMM *i* PPP висока $j = 4$	q^*_{24}	$q_{34} \times q_{44}$
	вірогідність застосування GMM висока $j = 4$, а PPP – надзвичайно висока $j = 5$		$q_{34} \times q_{45}$
	вірогідність застосування GMM надзвичайно висока $j = 5$, а PPP – висока $j = 4$		$q_{35} \times q_{44}$
	вірогідність одночасного застосування GMM *i* PPP надзвичайно висока $j = 5$		$q_{35} \times q_{45}$

Ґрунтуючись на даних табл. 5.16, обчислимо ймовірність отримання мінімального позитивного ефекту від застосування обраних груп GMM *і* PPP методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$q^*_{21} = q_{31} \times q_{41} + q_{31} \times q_{42} + q_{32} \times q_{41}, \qquad (5.21)$$

де q_{31} – надзвичайно мала імовірність застосування групи GMM методів стимулювання;

q_{32} – мала імовірність застосування групи GMM методів стимулювання;

q_{41} – надзвичайно мала імовірність застосування групи PPP методів стимулювання;

q_{42} – мала імовірність застосування групи PPP методів стимулювання.

Обчислимо ймовірність отримання низького позитивного ефекту від застосування обраних груп GMM *і* PPP методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$q^*_{22} = q_{31} \times q_{43} + q_{31} \times q_{44} + q_{32} \times q_{42} + q_{32} \times q_{43} + q_{33} \times q_{41} + \\ + q_{33} \times q_{42} + q_{34} \times q_{41}, \qquad (5.22)$$

де q_{33} – значна імовірність застосування групи GMM методів стимулювання;

q_{34} – висока імовірність застосування групи GMM методів стимулювання;

q_{43} – значна імовірність застосування групи PPP методів стимулювання;

q_{44} – висока імовірність застосування групи PPP методів стимулювання.

Ймовірність отримання середнього позитивного ефекту від застосування обраних груп GMM *i* PPP методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$q^*_{23} = q_{31}\times q_{45} + q_{32}\times q_{44} + q_{32}\times q_{45} + q_{33}\times q_{43} + q_{33}\times q_{44} + q_{33}\times q_{45} + \\ + q_{34}\times q_{42} + q_{34}\times q_{43} + q_{35}\times q_{41} + q_{35}\times q_{42} + q_{35}\times q_{43}, \quad (5.23)$$

де q_{35} – надзвичайно висока імовірність застосування групи GMM методів стимулювання;

q_{45} – надзвичайно висока імовірність застосування групи PPP методів стимулювання.

Ймовірність отримання високого позитивного ефекту від застосування обраних груп NMN *i* PMN методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$q^*_{24} = q_{34}\times q_{44} + q_{34}\times q_{45} + q_{35}\times q_{44} + q_{35}\times q_{45}. \quad (5.24)$$

Результати обчислень q^*_{ij} занесемо до табл. 5.17.

Таблиця 5.17

Розподіл ймовірність значень ефекту q^*_{ij} від застосування груп методів стимулювання соціально-економічного механізму, *розраховано автором*

q^*_{ij}	q^*_{i1}	q^*_{i2}	q^*_{i3}	q^*_{i4}	q^*_{i5}
q^*_{1j}	0	0,13	0,58	0,29	0
q^*_{2j}	0,04	0,44	0,52	0	0

Подальшим кроком є побудова матриць згорток для наступного рівня агрегованих методів стимулювання (табл. 5.18).

Таблиця 5.18

Логічна матриця згортки за групами PN *і* PG методів стимулювання соціально-економічного механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств, *складено автором*

		PN				
		q^*_{21}	q^*_{22}	q^*_{23}	q^*_{24}	q^*_{25}
PG	q^*_{11}	2	3	3	4	4
	q^*_{12}	2	3	4	4	4
	q^*_{13}	3	4	4	4	5
	q^*_{14}	3	4	4	5	5
	q^*_{15}	4	4	5	5	5

На основі вищенаведеної логічної матиці згортки опишемо ймовірність застосування груп PG *і* PN методів стимулювання (табл. 5.19).

Таблиця 5.19

Імовірність застосування груп PG *і* PN методів стимулювання для різних випадків, наведених у табл. 5.18, *складено автором*

Ефективність J	Випадки застосування груп методів стимулювання	Ймовірність отримання позитивного ефекту q^*_{ij}	Імовірність застосування груп методів q_{ij}
1	2	3	4
Низька	вірогідність одночасного застосування PG *і* PN надзвичайно мала $j = 1$	Q_2	$q^*_{11} \times q^*_{21}$
	вірогідність застосування PG мала $j = 2$, а PN – надзвичайно мала $j = 1$		$q^*_{12} \times q^*_{21}$
Середня	вірогідність застосування PG надзвичайно мала $j = 1$, а PN – мала $j = 2$	Q_3	$q^*_{11} \times q^*_{22}$
	вірогідність застосування PG надзвичайно мала $j = 1$, а PN – значна $j = 3$		$q^*_{11} \times q^*_{23}$

	вірогідність одночасного застосування PG *i* PN мала *j* = 2		$q^*_{12} \times q^*_{22}$
	вірогідність застосування PG значна *j* = 3, а PN – надзвичайно мала *j* = 1		$q^*_{13} \times q^*_{21}$
	вірогідність застосування PG висока *j* = 4, а PN – надзвичайно мала *j* = 1		$q^*_{14} \times q^*_{21}$
Висока	вірогідність застосування PG надзвичайно мала *j* = 1, а PN – висока *j* = 4	Q_4	$q^*_{11} \times q^*_{24}$
	вірогідність застосування PG надзвичайно мала *j* = 1, а PN – надзвичайно висока *j* = 5		$q^*_{11} \times q^*_{25}$
	вірогідність застосування PG мала *j* = 2, а PN – значна *j* = 3		$q^*_{12} \times q^*_{23}$
	вірогідність застосування PG мала *j* = 2, а PN – висока *j* = 4		$q^*_{12} \times q^*_{24}$
	вірогідність застосування PG мала *j* = 2, а PN – надзвичайно висока *j* = 5		$q^*_{12} \times q^*_{25}$
	вірогідність застосування PG значна *j* = 3, а PN – мала *j* = 2		$q^*_{13} \times q^*_{22}$
	вірогідність одночасного застосування PG *i* PN значна *j* = 3		$q^*_{13} \times q^*_{23}$
	вірогідність застосування PG значна *j* = 3, а PN – висока *j* = 4		$q^*_{13} \times q^*_{24}$
	вірогідність застосування PG висока *j* = 4, а PN – мала *j* = 2		$q^*_{14} \times q^*_{22}$
	вірогідність застосування PG висока *j* = 4, а PN – значна *j* = 3		$q^*_{14} \times q^*_{23}$
	вірогідність застосування PG надзвичайно висока *j* = 5, а PN – надзвичайно мала *j* = 1		$q^*_{15} \times q^*_{21}$
	вірогідність застосування PG надзвичайно висока *j* = 5, а PN – мала *j* = 2		$q^*_{15} \times q^*_{22}$
Максимальна	вірогідність застосування PG значна *j* = 3, а PN – надзвичайно висока *j* = 5	Q_5	$q^*_{13} \times q^*_{25}$
	вірогідність одночасного застосування PG *i* PN висока *j* = 4		$q^*_{14} \times q^*_{24}$
	вірогідність застосування PG висока *j* = 4, а PN – надзвичайно висока *j* = 5		$q^*_{14} \times q^*_{25}$
	вірогідність застосування PG надзвичайно висока *j* = 5, а PN – значна *j* = 3		$q^*_{15} \times q^*_{23}$
	вірогідність застосування PG надзвичайно висока *j* = 5, а PN – висока *j* = 4		$q^*_{15} \times q^*_{24}$
	вірогідність одночасного застосування PG *i* PN надзвичайно висока *j* = 5		$q^*_{15} \times q^*_{25}$

Спираючись на дані табл. 5.19, обчислимо ймовірність отримання низького позитивного ефекту від застосування обраних груп PG *i* PN методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$Q_2 = q^*_{11} \times q^*_{21} + q^*_{12} \times q^*_{21}, \qquad (5.25)$$

де q^*_{11} – надзвичайно мала імовірність застосування групи PG методів стимулювання;

q^*_{12} – мала імовірність застосування групи PG методів стимулювання;

q^*_{21} – надзвичайно мала імовірність застосування групи PN методів стимулювання.

Обчислимо ймовірність отримання середнього позитивного ефекту від застосування обраних груп PG *і* PN методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$Q_3 = q^*_{11} \times q^*_{22} + q^*_{11} \times q^*_{23} + q^*_{12} \times q^*_{22} + q^*_{13} \times q^*_{21} + q^*_{14} \times q^*_{21}, \qquad (5.26)$$

де q_{13} – значна імовірність застосування групи PG методів стимулювання;

q_{14} – висока імовірність застосування групи PG методів стимулювання;

q_{22} – мала імовірність застосування групи PN методів стимулювання;

q_{23} – значна імовірність застосування групи PN методів стимулювання.

Ймовірність отримання високого позитивного ефекту від застосування обраних груп PG *і* PN методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$Q_4 = q^*_{11} \times q^*_{24} + q^*_{11} \times q^*_{25} + q^*_{12} \times q^*_{23} + q^*_{12} \times q^*_{24} + q^*_{12} \times q^*_{25} + \qquad (5.27)$$

$$+ q^*_{13} \times q^*_{22} + q^*_{13} \times q^*_{23} + q^*_{13} \times q^*_{24} + q^*_{14} \times q^*_{22} + q^*_{14} \times q^*_{23} + \\ + q^*_{15} \times q^*_{21} + q^*_{15} \times q^*_{22}.$$

де q_{15} – надзвичайно висока імовірність застосування групи PG методів стимулювання;

q_{24} – висока імовірність застосування групи PN методів стимулювання;

q_{25} – надзвичайно висока імовірність застосування групи PN методів стимулювання.

Ймовірність отримання максимального позитивного ефекту від застосування обраних груп PG *i* PN методів стимулювання соціально-економічного механізму:

$$Q_5 = q^*_{13} \times q^*_{25} + q^*_{14} \times q^*_{24} + q^*_{14} \times q^*_{25} + q^*_{15} \times q^*_{23} + \\ + q^*_{15} \times q^*_{24} + q^*_{15} \times q^*_{25}. \quad (5.28)$$

Тепер підставимо значення з табл. 5.17 у вирази (5.25–5.28) та отримаємо значення Q_2, Q_3, Q_4 *і* Q_5. Отримані результати дають змогу обчислити інтегральну оцінку ефективності соціально-економічного механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств. Інтегральна оцінка здійснюється за формулою:

$$R = \sum_{j=1}^{5} jQ_j, \quad (5.29)$$

т. т. – це середнє значення ймовірностей отримання позитивного ефекту від застосування методів стимулювання соціально-економічного механізму мотивування:

$$R = 1Q_1 + 2Q_2 + 3Q_3 + 4Q_4 + 5Q_5. \quad (5.30)$$

Підставивши в (5.30) значення, отримані після обчислень за виразами (5.25–5.28), отримаємо:

$$R = 1\times0 + 2\times0{,}01 + 3\times0{,}09 + 4\times0{,}90 + 5\times0 = 3{,}89.$$

Результати обчислень демонструють високу ефективність застосованих методів стимулювання соціально-економічного механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства ПП «Троянда Захід» за обраною шкалою оцінок. Необхідно також зазначити, що величина інтегральної оцінки ефективності може вважатися справедливою тільки на певному часовому проміжку, тобто оцінка може змінитися у подальшому через зміну оцінки її складових. Запропонований методологічний підхід уможливлює не тільки оцінку ефективності механізму, а й уточнення (коригування) тактики й стратегії застосування методів стимулювання соціально-економічного механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 5

1. Обґрунтовано, що інтелектуалізація безпекової діяльності є вимушеним і динамічним процесом через систематичну зміну безпекової ситуації за складнопрогнозованою траєкторією, а також унаслідок технологічного поступу, що спричиняє зміну засад провадження торговельної діяльності. З’ясування та поглиблення розуміння термінів «інтелект» та «інтелектуалізація» дали змогу сформулювати авторський погляд на інтелектуалізацію безпекової діяльності торговельних підприємств як посилення інтелектуальної активності учасників безпекового процесу за рахунок реалізації комплексу заходів, які уможливлюють розвиток розумових здібностей з метою генерування й

ефективного застосування знань, а також покращення технологічного базису, що в сукупності сприяє виконанню завдань стосовно підтримання ЕБП на необхідному для розвитку й реалізації економічних інтересів рівні.

2. Застосовано метод функціонального моделювання IDEF0 для побудови декомпозицій I та II порядку моделі інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства. Отримані результати демонструють хід виконання заходів, спрямованих на систематичне відстеження відповідності інтелектуального рівня учасників безпекового процесу завданням, які вони повинні виконувати, задля подальшого розроблення програми інтелектуалізації, яка повинна включати кадрові зміни, коригування мотиваційного механізму, створення сприятливих умов для генерування нових знань і технологічне оновлення. Використано переваги методу IDEF0 для демонстрації можливості широкого практичного впровадження розробленого теоретико-методологічного підґрунтя за рахунок поєднання високого рівня деталізації зі спроможністю швидкої й нетрудомісткої адаптації теоретичної розробки до параметрів безпекової діяльності певного торговельного підприємства.

3. Розглянуто засади мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності на підставі уточнення аспектів сучасного трактування поняття «мотивація», з’ясування змісту та відмінностей в економічних і соціальних інтересах підприємства та найманого працівника, визначення стосовно безпекової діяльності таких процесів, як самомотивації та обміну знаннями, обґрунтування доцільності приділення належної уваги нематеріальному стимулюванню через обмеженість фонду оплати праці та відомі вдалі іноземні практики стосовно працівників, які зосереджені на розумовій праці, критичному з’ясуванні результативності застосування традиційних методів стимулювання в умовах українських торговельних підприємств, зокрема під впливом COVID-19 та військової агресії.

4. Розроблено соціально-економічний механізм мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства, в основу якого покладено зміст основних інтересів учасників безпекового процесу й

підприємства та етапність виконання заходів, які спрямовані, з огляду на обґрунтований перелік принципів, функцій, засобів й забезпечення, на посилення самомотивації й мотивцаії до обміну знаннями. Уточнено засади застосування основних методів стимулювання на підставі деталізації основних варіантів групування, зважаючи на характер безпекової діяльності торговельних підприємств. Доведено важливість підтримання індивідуальності в застосуванні стимулів задля їх відповідності внутрішнім мотивам кожного учасника безпекового процесу та необхідність у комбінації різних форм матеріально й нематеріального стимулювання з метою генерування та поширення нових знань із подальшим широким застосуванням у безпековій діяльності торговельного підприємства.

5. Обґрунтовано, що ефективність застосування механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства значною мірою залежить від оперативності отримання зворотної інформації. Розроблено методологічний підхід, який, на підставі методології формування комплексних оцінок, передбачає послідовне виконання таких процедур, як: узагальнення оцінок за групами методів стимулювання, оцінка ефекту від застосування агрегованих методів та розрахунок інтегрального показника, що характеризує ефективність механізму мотивування в цілому й методів стимулювання в його складі.

6. Здійснено практичне застосування сформованого методологічного підходу в умовах діяльності ПП «Троянда Захід». Отримані результати, відповідно до розробленої шкали оцінювання, стали як підставою для висновку про високу ефективність існуючого соціально-економічного механізму мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності вказаного торговельного підприємства, так і дали змогу створити необхідне інформаційне підґрунтя для уточнення (коригування) тактики й стратегії подальшої співпраці із усіма учасниками безпекового процесу.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [207; 209; 211; 214–216; 230; 340; 341; 343; 348–349].

ВИСНОВКИ

У дисертації теоретично узагальнено і по-новому вирішено науково-практичну проблему, що відображено у розробці теоретико-методологічних засад безпекової діяльності торговельних підприємств, та обґрунтовано практичні рекомендації щодо їх застосування.

Основні наукові та прикладні результати роботи авторки, рекомендації з наукового і практичного їх використання полягають у такому.

1. Узагальнено та уточнено зміст окремих дефініцій, що утворюють понятійно-термінологічний апарат безпекової діяльності, зокрема: «безпека», «економічна безпека держави», «національні інтереси», «стійкість економічної системи», «економічна безпека підприємства» та «діяльність».

Результати здійсненого аналізу гносеологічних основ забезпечення безпеки, у поєднанні із відстеженням тенденцій щодо провадження безпекової діяльності, де ключовими аспектами стають активні дії не лише стосовно внутрішніх процесів кожної соціально-економічної системи, а й спроможність адаптуватися та за можливості впливати на об’єкти зовнішнього середовища з метою вжиття заходів на випередження щодо дестабілізуючих факторів та досягнення лідерства у використанні нових можливостей, забезпечили осучаснення теоретичних засад і розширення горизонтів активності під час забезпечення економічної безпеки підприємства.

2. Здійснено поєднання системного та синергетичного підходів для розроблення методологічного базису безпекової діяльності підприємства. Поглиблено розуміння гомеостазу, який в умовах підвищеної динамічності змін середовища виконує роль механізму, що уможливлює підтримання стійкості підприємства. Уточнено суть біфуркації, хаосу, флуктації та атракторів, які через наявність та вплив ризиків і загроз визначають стан й характеризують тенденції в розвитку підприємства. Обґрунтовано, що активність суб’єктів безпеки має бути спрямована на збереження цілісності системи через підтримання стійкості та контрольованості процесів переходу від хаосу до

рівноваги завдяки підтриманню дієвості механізму гомеостазу або наближення до точки біфуркації й переходу до нового «бажаного» атрактора відповідно до рівня флуктуацій.

3. Сформовано науково-практичні засади управління безпековою діяльністю підприємства, в основу яких покладено авторське розуміння цілеспрямованого та організованого керуючого впливу стосовно об’єктів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що може бути реалізовано виключно на підставі постійного відстеження суттєвості змін в основних показниках економічної безпеки підприємства задля подальшого розроблення й виконання своєчасних та адекватних за суттєвістю безпекових заходів. Уточнено змістове наповнення терміна «технологія управління безпековою діяльністю» з конкретизацією умов застосування, якими визначено рівень флуктуації («прийнятний», «помірний» та «критичний») однієї із трьох базових технологій, тобто антисипативної, адаптивної або антикризової, задля збереження підконтрольності процесів, стабілізації ситуації та переходу на наступний вищий рівень розвитку відповідно до трансформацій в умовах ведення бізнесу.

4. Визначено та охарактеризовано процеси, які тривають в умовах українських торговельних підприємств під впливом збільшення частки цифрової економіки. Окреслено зміст процесів оцифрування, цифровізації та цифрової трансформації, які відзначають інтенсивність переходу від моделі традиційної торгівлі до електронної. Уточнено передумови розвитку електронної торгівлі через конкретизацію технологічних й економічних змін і зміни інтересів споживачів. Здійснено порівняння основних параметрів торговельно-технологічного процесу функціонування підприємств традиційної та електронної торгівлі. Розроблено модель часової трансформації, яка, характеризуючи переваги й недоліки трансформаційних процесів для торговельних підприємств, оновлює перелік завдань для суб’єктів безпеки через необхідність своєчасної ліквідації нових ризиків і загроз та створення

сприятливих безпекових умов для використання нових можливостей, які утворюються в ході збільшення активності в інформаційному середовищі.

5. Розвинуто понятійний апарат безпекової діяльності торговельного підприємства шляхом уточнення засад формування та структури відповідної системи управління, зокрема в частині встановлення зв'язків із складовими зовнішнього середовища, через перегляд параметрів здійснення керуючого впливу, який повинен передбачати синхронізацію дій із зовнішніми суб'єктами безпеки, в тому числі через посилення тенденцій поширення електронної торгівлі. Деталізовано усі складові такої системи управління, зважаючи на цільову спрямованість безпекової діяльності та специфіку функціонування підприємств оптової й роздрібної торгівлі. Розроблено методологічні засади формування й розвитку системи управління безпекою діяльністю торговельного підприємства, які визначають порядок формування, функціонування й розвитку такої системи, відштовхуючись від необхідності цілісного бачення усіх процесів для здатності гнучко реагувати й вносити корективи в активність суб'єктів безпеки відповідно до актуальних на кожен момент завдань.

6. Доведено, що створені раніше системи інформаційного забезпечення управління підприємством, що передбачали узагальнення даних про результати його діяльності в минулому як підставу для аналізування ходу виконання стратегічних планів і внесення коректив, виявилися недостатньо ефективними в умовах появи й суттєвого впливу нових зовнішніх факторів. COVID-19 та військова агресія визначили нові умови для результативного провадження безпекової діяльності торговельних підприємств. Визначено засади задоволення інформаційних потреб суб'єктів безпеки, зокрема у створенні фільтрів, які дають змогу розподіляти усе наповнення інформаційного простору на цінну інформацію й інформаційний шум, та встановленні критеріїв, які забезпечують якість й адресність інформаційних ресурсів, котрі використовуються для розроблення, прийняття, виконання, контролю й внесення коректив в управлінські рішення. Сформовано науково-практичний підхід до створення

системи інформаційно-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств, який, завдяки врахування типових і спеціалізованих бізнес-процесів торговельного підприємства, передбачає виконання організаційного й функціонального етапу змін, результатом чого є більш якісне задоволення інформаційних потреб суб'єктів безпеки.

7. Обґрунтовано, що обліково-аналітичне забезпечення створює інформаційне підґрунтя для проведення суб'єктами безпеки певних змін у відповідних внутрішніх процесах та у взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища, що документально фіксуються. Завдяки застосуванню методу багатокритеріального оцінювання альтернатив, доведено, що підтримання результативного відгуку на інформаційні запити суб'єктів безпеки вимагає першочергового покращення засад здійснення таких складових обліково-аналітичного забезпечення, як оперативний (статистичний) облік, попередній (ретроспективний) аудит і фінансовий аналіз.

8. Визначено, що основою для здійснення безпекової діяльності є інформація, зокрема щодо поточних і проміжних результатів виконання безпекових заходів, стану й поступу в розвитку системи управління та відповідності внутрішнім процесам і зовнішнім змінам. Розроблено технологію оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства, яка дає змогу визначити одиничні індикатори із наступним розрахунком групових та інтегрального показника, які в сукупності надають вичерпну інформацію за трьома параметрами: дієвість механізмів безпекової діяльності, якість системи управління безпековою діяльністю та ефективність активності суб'єктів безпеки. Проведена апробація у шести підприємств оптової та роздрібної торгівлі дає змогу стверджувати про низьку раціональність використання внутрішніх резервів і слабку підконтрольність використання ресурсної основи, що є підставою для перегляду засад провадження безпекової діяльності.

9. Поглиблено теоретичні розробки щодо змісту понять «механізм», «економічний механізм», «організаційний механізм», що, із урахуванням особливостей здійснення безпекової діяльності в умовах торговельних

підприємств, дало змогу сформувати бачення організаційно-економічного механізму безпекової діяльності торговельного підприємства. Визначено засади побудови та забезпечення дієвості (шляхом установлення факторів, вимог, принципів і функцій) такого механізму з формуванням переліку пріоритетних заходів, які, будучи об'єднані в організаційну та економічну складові, створюють упорядкованість у досягненні тактичних і стратегічних орієнтирів.

10. З'ясовано, що хід виконання безпекових заходів визначається їх ресурсною основою, зокрема кількістю та якістю кадрового, інформаційно-аналітичного, структурно-функціонального й технічного забезпечення. Застосування методу BOCR дозволило визначити пріоритетність формування окремих видів забезпечення, спираючись на масштаби і особливості організації бізнесу торговельних підприємств відповідно до комплексу критеріїв (Benefits, Costs, Opportunities та Risks). Завдяки сформованим науково-методичним засадам оцінювання забезпечення безпекової діяльності отримано результати, які засвідчили необхідність приділення найбільшої уваги питанням формування й раціональності використання інформаційно-аналітичного забезпечення через ймовірність утворення додаткових можливостей з одночасно вищим рівнем витрат і виникненням нових ризиків.

11. Визначено зниження результативності використання раніше сформованих інструментів для виконання безпекових заходів через їх невідповідність поточним умовам функціонування торговельних підприємств, зокрема розширення практики електронної торгівлі, військової, політичної й соціальної нестабільності тощо. Обґрунтовано, що осучаснення практики здійснення безпекової діяльності в умовах кожного окремого торговельного підприємства можливе шляхом інтелектуалізації, яка повинна передбачати посилення інтелектуальної активності учасників безпекового процесу за рахунок реалізації комплексу заходів, які уможливлюють розвиток розумових здібностей з метою генерування й ефективного застосування знань, а також покращення технологічного базису. В межах розробленого теоретико-методичного підґрунтя застосовано метод IDEF0, що дало змогу розробити

декомпозиції I та II порядку, які визначають етапність і спрямованість основних заходів у межах інтелектуалізації, дотримання яких в умовах торговельних підприємств сприяє підтримці економічної безпеки на необхідному для розвитку й реалізації економічних інтересів рівні.

12. Обґрунтовано, що для підвищення інтелектуальної активності учасників безпекового процесу застосування виключно традиційного підходу щодо матеріального стимулювання не є достатньо результативним. Визначено й доведено існування протиріч між економічними й соціальними інтересами суб'єктів й об'єктів безпеки та підприємства. З'ясовано важливість сприяння самомотивації для генерування нових знань і мотивації до обміну знаннями для розширення кола учасників застосування кращих практик. Розроблено соціально-економічний механізм, який забезпечує гнучке комбінаційне застосування різних методів стимулювання, відповідно до внутрішніх мотивів кожного учасника та цільового спрямування інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства.

13. З'ясовано проблемні моменти мотивування інтелектуалізації безпекової діяльності в умовах торговельних підприємств, що стало підставою для розроблення методологічного підходу з метою ліквідації недоліків і забезпечення вищої цільової спрямованості у застосуванні широкого переліку стимулів. Узагальнення оцінок експертів за групами методів стимулювання, що реалізуються в умовах діючого торговельного підприємства, з наступним оцінюванням ефекту від застосування агрегованих методів й розрахунку інтегрального показника, зважаючи на позиції розробленої шкали, продемонструвало високу ефективність діючого соціально-економічного механізму мотивування та стало інформаційною основою для уточнення (коригування) тактики й стратегії у застосуванні методів стимулювання стосовно усіх учасників безпекового процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамів М. Сутність та роль антисипативного управління на підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 3(28). С. 112–121.

2. Ажажа М. А. Інтелектуалізація економіки: інноваційний і людський потенціал в умовах глобалізації. *Проблеми економіки та управління*. 2008. №15. С. 11–17.

3. Англо-український словник – близько 120 000 слів / склав М. І. Балла. Київ : Освіта, 1996. 752 с.

4. Андріїв Н. М. Економічна безпека підприємства в умовах цифровізації ринку праці. Теоретичні та практичні аспекти. Львів : Растр-г, 2023. 320 с.

5. Андріїв Н. М. Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації ринку праці : автореф. дис. …д-ра екон. наук : 21.04.02. Львів. держ. ун-т внутрішніх справ. Львів, 2024. 38 с.

6. Антикризові технології в управлінні економічною безпекою підприємства : монографія / М. М. Караїм, В. В. Мартинів, А. М. Штангрет та ін. ; за заг. ред. А. М. Штангрета. Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. 250 с.

7. Апопій В. В., Шалева О. І., Гуштан Т. В. Тенденції розвитку спеціалізації у роздрібній торгівлі України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10. С. 18–22.

8. Бабич Д. В., Проскуріна Т. В., Маковій Д. Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 91–95.

9. Барилюк М.-М. Р. Методичний підхід до формування організаційно-економічного забезпечення управління фінансовою безпекою комерційного банку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 6. С. 191–200.

10. Бартіш М. Я., Дудзяний І. М. Дослідження операцій : підручн. у 3-х ч. Ч. 3 : Ухвалення рішення і теорія ігор. Львів : Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка, 2009. 278 с.

11. Березинський В. П. Соціально-політичні аттрактори як центри потенційних шляхів еволюції соціально-політичної системи у фазі її самоорганізації. *Наукові записки ІПіЕНД ім. І. Ф. Курса НАН України*. 2003. № 5. С. 131–140.

12. Бєлозерцев В. С., Прохватило О. О. Інтернет-торгівля як елемент сучасної ринкової інфраструктури. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6(11). С. 97–102.

13. Бідняк М. Н., Біліченко В. В. Виробничі системи на транспорті: теорія і практика : монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. 176 с.

14. Бланк І. О. Управління торговельним підприємством. Харків, 2007. 420 с.

15. Богашко О. Л. Основи зовнішньоекономічної діяльності. Умань : Видавець «Сочінський», 2010. 372 с.

16. Борщ В. І. Інтелектуалізація системи управління охороною здоров'я. *Актуальні проблеми клінічної та профілактичної медицини*. 2018. №2–3. С. 11–20.

17. Борщ В. І., Погосян К. В. Інтелектуалізація трудової діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 33. С. 85–88.

18. Босак І. П., Палига Є. М. Інформаційне забезпечення управління підприємством: економічний аспект. *Регіональна економіка*. 2007. № 4. С. 193–195.

19. Брюховецька Н. Ю., Богуцька О. А. Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура. *Економічний вінник Донбасу*. 2020. №1(59). С. 92–100.

20. Бшарат Н. Сучасний стан та тенденції розвитку потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємства України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 62–69.

21. Василенко О. В. Менеджмент сталого розвитку : монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 648 с.

22. Василик А. В. Сучасні підходи до мотивації інтелектуальної активності персоналу підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2010. Вип. 5. С. 124–132.

23. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємства України: стратегія та механізм зміцнення : монографія. Львів : Вид-во «Арал», 2008. 386 с.

24. Вахлакова В. В. Оцінювання стану безпекозабезпечувальної діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2021. №1(53). С. 27–35.

25. Вебер М. Протестантська етика і дух капіталізму. Перекл. з німецької Погорілого О. Київ: Основи, 1994. 261 с.

26. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ : Ірпінь : Перун, 2004. 1440 с.

27. Веретюк С., Пілінський В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Фінансовий простір*. 2017. № 3 (27). С. 25–29.

28. Відеке Б., Іванов Ю. Система раціональної організації металургійного виробництва. Харків : Вид-во «Основа», 1994. 174 с.

29. Власюк О. С. Економічна безпека України в умовах ринкових трансформацій та антикризового регулювання. Київ : Акад. фін. управління, 2011. 474 с.

30. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку: наукова доповідь. Київ : Нац. ін-т. пробл. міжнар. безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України, 2008. 48 с.

31. Внутрішня торгівля України : монографія / А. А. Мазаракі, В. Д. Лагутін, А. Г. Герасименко [та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 864 с.

32. Вовк О. М. Управління розвитком системи економічної безпеки підприємства: теоретичні аспекти. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6(11). С. 125–129.

33. Волощук Л. О. Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. *Праці Одеського політехнічного університету. Економіка. Управління*. 2011. Вип. 2 (36). С. 329–338.

34. Волкова М. В., Шевченко В. С. Особливості формування соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №9. URL : http://global-national.in.ua/issue-9-2016/17-vipusk-9-lyutij-2016/1742-volkova-m-v-shevchenko-v-s-osoblivosti-formuvannya-sotsialno-ekonomichnoji-motivatsiji-pratsi-personalu-pidpriemstva (дата звернення 19.09.2024)

35. Вольська В. В. Методичні підходи до обліково-аналітичного забезпечення та аудиту управлінської діяльності аграрних підприємств. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. № 3 (24). С. 83–88.

36. Вплив українських мігрантів на економіки країн-реципієнтів. Туча О., Співак І., Бондаренко О, Погарська О. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Migration_impact_2022-12-15.pdf (дата звернення 27.04.2023 р.).

37. Геєць В. М. Соціально-економічні трансформації під час переходу до економіки знань. Соціально-економічні проблеми інформаційного суспільства. Суми: Унівеситетська книга, 2005. 430 с.

38. Глущенко В. В., Глущенко І. І. Дослідження систем керування. Київ : «Крила», 2004. 416 с.

39. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки суб’єктів господарювання як об’єкт наукових досліджень. *Управління проектами та розвитком виробництва*. 2011. № 1. С. 146–154.

40. Гоббс Т. Левіафан, або Суть, будова і повноваження держави церковної та цивільної. Київ : Дух і літера, 2000. 606 с.

41. Гольда А. В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2004. № 11 (42). С. 76–79.

42. Гонтарева І. В. Функціональна організованість як фактор оцінки системної ефективності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 683. С. 216–223.

43. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. 376 с.

44. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : Знання, 2004. 535 с.

45. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 36. С. 109–113.

46. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6. С. 193–198.

47. Данилишин Б. М. Екологічна складова політики сталого розвитку: монографія. Донецьк: Юго-Восток, ЛТД, 2008. 256 с.

48. Демиденко В. О. Гомеостаз у теорії та практиці муніципального права як комплексної галузі України. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2019. № 3. С. 109–155.

49. Денисенко М. П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2006. № 7. С. 19–24.

50. Джур О. Є. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємства космічної галузі. *Вісник ЖДТУ*. 2012. № 4 (62). С. 290–295.

51. Дикань Н., Борисенко І. Менеджмент. Київ : Знання, 2008. 389 с.

52. Добровaн Т. І. Аплікативний потенціал синергетичної парадигми в лінгвістиці. *Studia philogica*. 2012. Вип. 1. С. 79–84.

53. Добуш З. О. Стан і тенденції розвитку роздрібної торгівлі – детермінанти ефективності її регулювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.1. С. 248–255.

54. Домінік Р., Даніель С. Управління ; пер. з фр. Київ : Основи, 1995. 442 с.

55. Доповідь до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України». Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2023. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-12/ad-nisd-do-poslannya-prezidenta-ukraini-2022.pdf (дата звернення 27.04.2023)

56. Дороніна М. С., Лугова В. М. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*. 2006. №2. С. 18–22.

57. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2019. № 5. С. 52–56.

58. Дорошук Г. А., Дащенко Н. М. Антикризове управління підприємством: теорія та практика. Львів : Новий Світ-2000, 2010. 332 с.

59. Драч І. Є., Євтушенко Г. Л. Багатокритеріальний аналіз ефективності портфелів наукових проектів вищого навчального закладу. *Управління розвитком складних систем*. 2015. Вип. 22(1). С. 33–41.

60. Драч І. І. Феномен управління в умовах трансформації освіти. *Теорія і методика управління освітою*. 2012. № 9. С. 92–98.

61. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ: КМ-БУКС, 2020. 250 с.

62. Друкер П. Виклики й ризики в менеджменті. Київ : КМ-БУКС, 2022. 254 с.

63. Друкер П. Ефективний керівник. Київ : КМ-БУКС, 2019. 352 с.

64. ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. URL : http://dbn.at.ua/_ld/11/1128_432_iso9000-1-.pdf (дата звернення 09.04.2024)

65. Дубецька С. П. Економічна безпека підприємств України. *Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України* : матеріали наук.-практ. конф. Київ : Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2003. С. 146–172.

66. Дяченко Н. П. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. *Теорія та практика державного управління*. 2011. № 1(118). С. 25–36.

67. Екологізація суспільства : Соціальна роль та моделювання / Семенюк Е. П., Олянишен Т. В., Сеньківський, В. М., Мельников О. В., Котляревський Я. В. Львів : Укр. акад. друкарства, 2012. 460 с.

68. Економіка підприємства / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.

69. Економічна безпека / за ред. З. С. Варналія. Київ : Знання, 2009. 647 с.

70. Економічна безпека інноваційного підприємства / В. Г. Алькема, Н. М. Літвін, О. С. Кириченко. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с.

71. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко, М. І. Керницька, М. О. Живко. Київ : Правова єдність, 2009. 541 с.

72. Економічна безпека підприємства / Караїм М. М., Мандзіновська Х. О., Силкін О. С. та ін. Львів : Укр. акад. друкарства, 2021. 478 с.

73. Економічна енциклопедія : у трьох томах / відп. ред. С. В. Мочерний. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 864 с.

74. Економічний словник-довідник / за ред. д. е. н., проф. С. В. Мочерного. Київ : Феміна, 1995. 368 с.

75. Енциклопедія: бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. Київ : Міжнародна економічна фундація, 2000. 890 с.

76. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.–ред. Колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 2. 692 с.

77. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 309 с.

78. Живко З. Б. Методологія управління економічною безпекою підприємства. Львів : Ліга-Прес, 2013. 290 с.

79. Жидик О. І. Роздрібна торгівля: суть та еволюція поглядів. *Економіка та держава*. 2013. № 12. С. 87–89.

80. Жилінська О. І. Науково-технічна діяльність у контексті самоорганізації : монографія. Київ : Парламентське видавництво, 2010. 552 с.

81. Захаров О. І. Побудова комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2008. Вип. 18. Т. 4. С. 50–58.

82. Згуровський М. З. Системний аналіз: проблеми, методологія, застосування. Київ : Наукова думка, 2011. 726 с.

83. Іванова В. В. Щодо формування системи інформаційного забезпечення розвитку економіки України. *Економіст*. 2008. № 4. С. 61–63.

84. Іващенко Г. А. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки. *Молодий вчений*. 2018. № 2(54). С. 719–722.

85. Ілляшенко С. М., Іванова Т. Є. Перспективи та основні проблеми розвитку інтернет-торгівлі в Україні. *Mechanism of Economic Regulation*. 2014. № 3. С. 72–81.

86. Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку: світовий та вітчизняний досвід : монографія / Писаренко Т. В., Кваша Т. К., Березняк Н. В., Прудка О. В. Київ : УкрІНТЕІ, 2015. 239 с. URL: https:// www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/node/2731/ informzabesp5.pdf (дата звернення 11.02.2024)

87. Калюжна Н. Г. Аналіз підходів до визначення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. С. 50–53.

88. Калюжна Н. Визначення елементного складу системи управління підприємством як передумова дослідження її потенціалу. *Економічний аналіз*. 2012. № 10. С. 137–139.

89. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект. Київ : Атіка, 2005. 432 с.

90. Капцош В. Я. Стан та особливості розвитку інтернет-торгівлі товарами в міжнародному вимірі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13. С. 115–119.

91. Карамушка Л. М. Психологія управління. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.

92. Кашперська А. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. *Бізнес-інформ*. 2021. № 4. С. 120–127.

93. Кащук К. М. Сутність та специфічні риси емоційного інтелекту у менеджменті та самоменеджменті. Імплементація наукових засад та перспектив досконалої маркетингової діяльності підприємств як ринково-орієнтованої концепції їх розвитку: колект. монографія. Житомир : Вид-во Євенок О. О., 2017. 450 с.

94. Кириченко Є. Теоретичні основи управлінського обліку. *Аудитор України*. 2006. № 15. С. 16–23.

95. Кілочицька Т. В. Передумови виникнення та становлення синергетики. *Наука та наукознавство*. 2014. №1. С. 101–109.

96. Кім Ю. Г. Формування системи фінансової безпеки транспортно-експедиційного підприємства : монографія Київ : ЗАТ «Дорадо», 2017. 170 с.

97. Кірюхін Д. І. Вступ до філософії релігії Гегеля. Філософія як спекулятивна теологія. Київ : ПАРАПАН, 2009. 204 с.

98. Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків. Київ : КНЕУ, 2005. 252 с.

99. Князевич А. О. Управління інфраструктурним забезпеченням інноваційного розвитку економіки : монографія. Рівне : Волинські обереги, 2018. 362 с.

100. Князевич О. А., Крайчук О. В., Крайчук С. О., Стрільчук Р. М. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі теорії синергетики. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6943 (дата звернення 18.02.2023).

101. Коваленко О. В. Сутність, особливості та деякі проблеми превентивного антикризового управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2009. № 5. С. 99–106.

102. Ковальов Д., Сухорукова Т. Економічна безпека підприємства. *Економіка України.* 1998. № 10. С. 48–51.

103. Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2003. № 11. С. 107–111.

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

105. Козик В. В., Панкова Л. А., Даниленко Н. Б. Міжнародні економічні відносини. Київ : Знання, 2008. 406 с.

106. Козицька Г. В. Розвиток міжнародної електронної торгівлі в умовах діджиталізації економіки. *Економічний вісник*. 2021. № 2. С. 103–114.

107. Козловський С. В. Управління сучасними економічними системами, їх розвитком і стійкістю : монографія. Вінниця : «Меркьюрі-Поділля», 2010. 423 с.

108. Колісніченко П. Т. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємств малого та середнього бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2(07). С. 84–87.

109. Колот А. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ: КНЕУ, 1998. 224 с.

110. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.

111. Колпаков В. К., Кузьменко О. В. Адміністративне право України. Київ : Юрінком Інтер, 2003. 544 с.

112. Коляденко С. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. С. 106–107.

113. Кондратюк О. І. Основні напрями економічного розвитку підприємств у сучасних умовах. *Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2013. № 1. С. 257–266.

114. Конопліцький В. А. Економічний словник. Тлумачно-термінологічний. Київ : КНТ, 2007. 580 с.

115. Концепція економічної безпеки України / кер. проекту В. М. Геєць ; Ін-т екон. прогнозування НАН України. Київ : Логос, 1999. 56 с.

116. Копитко М. І. Оцінювання ефективності комплексного забезпечення економічної безпеки підприємств транспортного машинобудування . *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 5. С. 118–124.

117. Копитко М. І., Ільків Ю. І. Механізм управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства: сутність і структура. *Соціально-правові студії*. 2020. Випуск 2 (8). С. 119–129.

118. Копитко М. І., Ільків Ю. І. Управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. *Соціально-правові студії*. 2020. Вип. 3 (9). С. 162–172.

119. Копитко М. І., Літвін Н. М. Деструктивні чинники середовища функціонування соціально-економічних систем. *Вчені записки університету «Крок»*. 2017. Вип. 465. С. 4–15.

120. Коптєва Г. М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. *Держава та регіони*. 2020. № 4(115). С. 85–90.

121. Корбутяк В. І. Методологія системного підходу та наукових досліджень. Рівне : НУВГП, 2010. 176 с.

122. Корват О. В., Бурлака Г. О. Інструменти та технології антикризового управління в страховій компанії. *Інфраструктури ринку*. 2017. Вип. 14. С. 287–293.

123. Коробцов Н. В., Борисенко А. І., Романів В. І. Інтернет-торгівля: виклики сучасності. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 3. С. 95–98.

124. Коропецький І.-С. Українські економісти XIX ст. та західна наука. Київ : Либідь, 1993. 185 с.

125. Короткий Оксфордський політичний словник / пер. з англ. ; за ред. І. Макліна, А. Макліна. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2005. 103 с.

126. Коротун С. І. Основні поняття і категорії математичної теорії хаосу. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2012. Вип. 3(59). С. 99–107.

127. Кошельок Г. В. Сучасний стан і перспективи розвитку оптової торгівлі в Україні. *Інтелект XXI*. 2018. №1. С. 80–85.

128. Круглова О. А., Кот О. В., Лисак Г. Г. Тенденції розвитку підприємств торгівлі в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 23. С. 76–80

129. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів, 2006. 368 с.

130. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2018. № 1. С. 5–10.

131. Кулик Н. М., Соколенко Т. М. Технологія адаптації у системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 3. С. 96–100.

132. Кушнірук В. С., Єрмаков О. Ю., Шебаніна О. В. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону : монографія / за ред. проф. О. Ю. Єрмакова. Миколаїв : МДАУ, 2009. 232 с.

133. Лаптєв С. М., Алькема В. Г., Сідак В. С., Копитко М. І. *Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств*. К. : Ун-т екон. та права «КРОК», 2017. 508 с.

134. Лафта Дж. К. Теорія організації. Київ : Лоно, 2006. 416 с.

135. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46. (дата звернення: 17.09.2024).

136. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.

137. Ліпкан В. А. Безпекознавство. Київ : Європ. ун-т, 2003. 208 с.

138. Ліпкан В. А. Національна безпека України. Київ : Кондор, 2006. 552 с.

139. Літвінов О. С., Капталан С. М. Сутність та види механізмів в економіці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6(11). С. 146–149.

140. Літвінова В. О. Економічна ефективність: сутність та форми. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. №2(26). С. 43–45.

141. Ліхоносова Г. С. Доцільність регулювання гомеостазу соціально-економічного відторгнення на підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. С. 92–96.

142. Логістика: Теорія та практика : навч. посіб. / Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Смоляник О. М. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

143. Людський розвиток в Україні. Пріоритети національної політики мінімізації асиметрії українського ринку праці / за заг. ред. Е. М. Лібанової, О. І. Цимбала. Київ : Академперіодика, 2021. 210 с.

144. Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.

145. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства. Київ : Хрещатик, 1999. 797 с.

146. Мазур В. Вдосконалення систем мотивації праці. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2008. № 7. С.43–46.

147. Маклаков С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу: функціонально-змістовний опис. *Вісник Черкаського університету*. 2017. № 4, Ч. 1. С. 55–62.

148. Маловичко С. В. Дослідження формування та розвитку електронної торгівлі в світовій та національній економіці. *Агросвіт*. 2016. № 11. С. 51–56.

149. Маринич І. А., Триндяк Т. Р. Основні тенденції розвитку конкуренції в торгівлі. *Науковий вісник (Національний лісотехнічний університет України)*. 2007. Вип. 17.3. С. 220–223.

150. Маркіна І. А., Вороніна В. Л. Розвиток торгівлі в Україні: діагностика стану, тенденції та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 21. С. 27–33.

151. Маркс К. Капітал (три томи в одній книзі). Київ: Основа, 1982. 1540 с.

152. Мартиненко Н. Основи менеджмента. Київ : Каравелла, 2003. 496 с.

153. Мартинюк П. М., Федорчук Н. А. Теорія системи та математичне моделювання. Рівне : НУВГП, 2010. 225 с.

154. Маслоу А. Г. Мотивація та особистість. Київ: Основи, 1999. 478 с.

155. Мелушова І. Ю., Прокопова О. В., Твердохліб К. О. Конкурентне середовище підприємств: сутність та види. *БізнесІнформ*. 2016. № 11. С. 379–385.

156. Мельник С. І. Методичні засади інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. №5(79). С. 58-63.

157. Мельник С. І. Організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Наукові записки (Укр. акад. друкарства)*. 2019. Вип. 1(58). С. 117–123.

158. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : «Растр-7», 2020. 384 с.

159. Мельник С. І., Равлінко З. П., Дуфенюк О. М. Засади створення зовнішнього інформаційного поля безпекової діяльності торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-42 (дата звернення 14.10.2024)

160. Мельник С. І., Равлінко З. П., Дуфенюк О. М. Інформаційне забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств: теоретичні основи. *Цифрова економіці та економічна безпека*. 2024. №1(10). С. 84–87. URL : http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/305/291

161. Мельник С. І., Равлінко З. П., Дуфенюк О. М. Підґрунтя покращення інформаційного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. 1(94) С. 82–87.

162. Мельников О. В., Сеньківський В. М., Штангрет А. М., Ратушняк Ю. М. Державна підтримка видавничої справи. Досвід, проблеми, перспективи. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 129 с.

163. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. URL: http://mirknig.com/2006/02/19/meskon_m_albert_m_khedouri_f_osnovy_mene dzhmenta.html (дата звернення: 08.08.2023).

164. Механізм управління підприємством: стратегічний аспект: монографія / В. С. Пономаренко, Є. М. Ястремська, В. М. Луцьківський. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 252 с.

165. Михайлов С. І. Менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 536 с.

166. Мігус І. П., Лаптєв С. М. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів

господарювання. *Ефективна економіка.* 2011. № 12. URL : http://www.economy.naD yka.com.ua/?op=1&z=821 (дата звернення 23.02.2023)

167. Міщук Є. В. Дослідження економічної стійкості та економічної безпеки підприємства в умовах багатоваріантності зовнішнього і внутрішнього середовища. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2018. № 5. С. 67–71.

168. Моргачов І. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю проектних організацій. *Схід*, 2006. № 5. С. 88–92.

169. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник. Львів : Світ, 2005. 616 с.

170. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. Київ : КВІЦ, 1999. 462 с.

171. Нагорна І. І. Організаційно-економічний механізм у забезпеченні стійкої економічної безпеки промислових підприємств: автореф. дис. … канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. НАН України. Одеса, 2008. 20 с.

172. Наливайко Т. Л. Ідентифікація понятійно-категоріального апарату адаптивного управління. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 95–102.

173. Наровчатов С. Н. Організація торгівлі та торгових підприємств. Репринтне відтворення видання 1927 року. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 320 с.

174. Нерубаська А. Концепт, структура і субстрат у біфуркаційній моделі особистості. *Вісник Львівського університету*. 2019. Вип. 23. С. 92–100.

175. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент. Київ : ЦУЛ, 2003. 348 с.

176. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238–246.

177. Новосад В. Д. Інтерес як правове поняття: загальна характеристика. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Вип. 34. С. 227–237.

178. Одинцова Г. С. Механізм управління підприємством: поняття та зміст. *Економіка розвитку*. 2005. № 4 (36). З. 48–50.

179. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. С. 22–26.

180. Омелянович Л. О., Долматова Г. Є. Економічна безпека торговельного підприємства : монографія. Донецьк : До-нДУЕТ, 2005. 195 с.

181. Орбан-Лембрик Е. Психологія управління. Київ : Академвидав, 2010. 544 с.

182. Організація торгівлі / Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М., Рудницький С. І., Хом`як Ю. М. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 632 с.

183. Основи економічної теорії / А. А. Чухно, П. С. Єщенко, Г. Н. Климко та ін. ; за ред. А. А. Чухна. Київ: Вища шк., 2001. 606 с.

184. Основи економічної теорії / С. В. Мочерний, С. А. Єрохін, Л. О. Каніщенко та ін. Київ: Знання, 2000. 789 с.

185. Основні положення та словник термінів. ISO 9000:2005. Київ: ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ УКРАЇНИ, 2008. 35 с.

186. Остапчук О. Є. Можливості синергетики в розбудові інноваційного освітнього простору. *Педагогіка та психологія*. 2004. № 4 (45). С.16–28.

187. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. *Review of transport economics and management*. 2022. № 7(23). С. 156–167.

188. Павлова В. А., Хаврова К. С. Система управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств. *Академічний огляд*. 2020. №1(52). С. 50-57.

189. Пальчук О. В., Гуцалюк О. М. Підходи до визначення поняття «технологія управління» діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2011. Вип. 19. С. 349–355.

190. Панчишин А. І. Аналіз конкурентного середовища економіко-виробничих систем. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 1339–1342.

191. Пархомець М. К., Гудак В. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств: теорія, методика, практика: монографія. Тернопіль: Тернопільський національний економічний ун-т, 2014. 256 с.

192. Пастернак-Таранушенко Г. А. Економічна безпека держави. Статика процесу забезпечення / за ред. проф. Б. Кравченка. Київ : Кондор, 2002. 302 с.

193. Петренко Л., Іванова Л. Управління економічною безпекою підприємства: синергетичний підхід. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 12/2. С. 30–33.

194. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *БізнесІнформ*. 2018. № 12. С. 435–440.

195. Пічкурова З. В. Інтелектуалізація міжнародної торгівлі в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/981 (дата звернення 07.09.2024)

196. Подольчак Н. Поняття та види ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2007. № 23(606). С. 203–210.

197. Пойда-Носик Н. Н. Науково-методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1. С. 288–292.

198. Полозова Т. В., Овсюченко Ю. В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості. *Вісник МСУ. Економічні науки*. 2005. № 1–2, т. VIII. С. 63–65.

199. Попов А. А. Торгове право. Харків : БУРУН і К, 2005. 288 с.

200. Попов С. М. Гомеостаз в механізмі зворотних зв'язків біологічних, технічних і соціальних систем. *Вісник Харківського національного університету імені В. Каразіна*. 2011. № 958. С. 92–101.

201. Правдюк А. Л., Прутська Т. Ю., Правдюк М. В. Інформаційне забезпечення управління підприємницькою діяльністю на засадах інституціоналізму : монографія. Київ : «Центр учбової літератури»., 2019. 360 с.

202. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального : Закон України № від 19.12.1995 р. № 481/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення 26.04.2023)

203. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій : Закон України від 14.09.2006 №143-V. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text (дата звернення 10.04.2024 р.)

204. Про електронну комерцію : Закон України від 3 вересня 2015 року. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2015. № 45. 410 с.

205. Про інформацію : Закон України від 02.10.92 р. № 2657-XII. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12 (дата звернення 11.02.2024)

206. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України № 67-р. від 17 січня 2018. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-20182020-roki-ta-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi (дата звернення 26.07.2022)

207. Равлінко З. П. Базові теоретичні засади інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. №3. С. 83–87.

208. Равлінко З. П. Безпекова діяльність торговельних підприємств: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Львів: Растр-7, 2024. 344 с.

209. Равлінко З. П. Безпекові аспекти діяльності торговельних підприємств. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 24–26 листопад 2022 р.). Львів: Укр. акад. друкарства, 2022. 97–99 с.

210. Равлінко З. П. Економічна безпека підприємства: теоретичні основи забезпечення. *Modern research in world science :* матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 26-28.02.2023 р.). Львів: SPC "Sci-conf.com.ua", 2024. С. 922–925.

211. Равлінко З. П. Загрози для інтелектуально-кадрової безпеки торговельного підприємства. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 25–27 листопада 2021 р.). Львів: Укр. акад. друкарства, 2021. 164–167 с.

212. Равлінко З. П. Засади інформаційного забезпечення безпекової діяльності підприємства. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку та права* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кременчук, 21 лютого 2024 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2024. С. 18–19.

213. Равлінко З. П. Засади створення організаційно-економічного механізму управління безпековою діяльністю торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-116 (дата звернення 14.10.2024)

214. Равлінко З. П. Інтелектуалізація безпекової діяльності торговельних підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 3 (44). С. 72–76. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-44-2024 (дата звернення 14.10.2024)

215. Равлінко З. П. Інтелектуально-кадрова безпека торговельного підприємства: теоретичні засади забезпечення. *Цифрова економіка та*

економічна безпека. 2022. №2. http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/issue/view/4 (дата звернення 14.10.2024)

216. Равлінко З. П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №11. https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/36 (дата звернення 14.10.2024)

217. Равлінко З. П. Історико-еволюційна трансформація поняття «економічна безпека підприємства». *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 1 (38). С. 57–61. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-38-2023 (дата звернення 14.10.2024)

218. Равлінко З. П. Інформаційна платформа об'єктивних детермінантів реалізації безпекової діяльності в умовах торговельних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. 2(91). С. 69–74.

219. Равлінко З. П. Інформаційне підґрунтя безпекової діяльності торговельних 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. 138–140.

220. Равлінко З. П. Макроекономічна ситуація здійснення безпекової діяльності торговельних підприємств. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення* : матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 25–27 травня 2023 р.). Львів: Укр. акад. друкарства, 2023. С. 87–89.

221. Равлінко З. П. Методичні засади безпекової діяльності підприємств у відповідності до системного підходу. *Причорноморські економічні студія*. 2023. №1(79). С. 119–123.

222. Равлінко З. П. Організаційно-економічний механізм управління безпековою діяльністю торговельного підприємства: практичні аспекти реалізації. *Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Summer Debates* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-

конференції (1-2 серпня 2024 р., м. Дніпро). Дніпро: ФОП Міросніченко В. В., 2024. С. 231–233.

223. Равлінко З. П. Оцінювання результативності безпекової діяльності: технологія та практичне застосування в умовах торговельних підприємств. *Цифрові економіка та економічна безпека*. 2024. №2(11). С. 35–40.

224. Равлінко З. П. Практичні аспекти оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства. *Сучасний стан та основні пріоритети розвитку економіки*: матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 14 квітня). Одеса: Research Europe, 2024. С. 107–110.

225. Равлінко З. П. Практичні моменти розширення зовнішнього інформаційного поля безпекової діяльності торговельних підприємств. *MODERN PROBLEMS OF SCIENCE, EDUCATION AND SOCIETY* : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 6–8.11.2023 р.). Київ: SPC “Sciconf.com.ua”, 2023. С. 1462–1465.

226. Равлінко З. П. Розвиток теоретичних засад безпекової діяльності підприємства. *Russia-ukraine war: consequences for the world* : матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 2-3 березня 2023). Дніпро : ФОП Мареніченко В. В., 2023. С. 108–109.

227. Равлінко З. П. Система управління безпековою діяльністю: поняття та позиціювання в умовах торговельного підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 8 вересня 2023). Одеса: ОНЕУ, 2023.С. 320-321.

228. Равлінко З. П. Система управління безпековою діяльністю торговельного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. №3(40). 75–80.

229. Равлінко З. П. Структуризація організаційно-економічного механізму управління безпековою діяльністю торговельного підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. №6. С. 560–570.

230. Равлінко З. П. Теоретичне підґрунтя інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств. *PERSPECTIVES OF CONTEMPORARY SCIENCE: THEORY AND PRACTICE* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 16–18.09.2024 р.). Львів : “Sci-conf.com.ua”, 2024. С. 727–729.

231. Равлінко З. П. Трансформація умов функціонування торговельних підприємств: безпекові аспекти. *MODERN PROBLEMS OF SCIENCE, EDUCATION AND SOCIETY* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 14-16.08.2023 р.). Київ : Наук.-вид. центр «Sci-conf.com.ua», 2023. С. 512–516.

232. Равлінко З. П. Теоретичні аспекти управління безпековою діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 80. С. 105–109.

233. Равлінко З. П. Технологія оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2024. №2. С. 119–123.

234. Равлінко З. П. Трансформація умов функціонування та засад здійснення безпекової діяльності торговельних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. №3(92). 75–80.

235. Равлінко З. П. Управління безпековою діяльністю підприємства: теоретичний базис. *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 27-28 квітня 2023 р.). Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. С. 155–158.

236. Равлінко З. П. Формування інформаційної основи безпекової діяльності торговельних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 83. С. 79–84.

237. Ровенська В. В., Буркацький Ю. Ю. Аналіз сучасного стану розвитку торгівельної галузі України. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2. С. 145–150.

238. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ / кер. проекту Пищуліна О. Київ : Вид-во «Заповіт», 2019. 368 с.

239. Руденський Р. А. Антисипативне управління складними економічними системами: моделі, методи, інструменти. Донецьк : «Юго-Восток ЛТД», 2009. 240 с.

240. Сабецька Т. І. Особливості формування організаційно-економічного забезпечення економічної безпеки сучасного підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 3-1 (52). С. 118–123.

241. Савіна С. С. Організаційно-економічний механізм управління підприємством молочної промисловості. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. № 3 (69). Т. 2. С. 162–167.

242. Семенютіна Т. В. Економічні ризики, небезпеки, загрози: сутність та взаємозв'язок. *Економічний простір*. 2012. № 68. С. 106–113.

243. Семикіна М. В., Іщенко Н. А., Родіонова М. О. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії : монографія. Кіровоград: КОД, 2009. 200 с.

244. Синергетичні та економфізичні методи дослідження динамічних та структурних характеристик економічних систем : монографія / Дербенцев В. Д., Сердюк О. А., Соловйов В. М., Шарапов О. Д. Черкаси : Брама-Україна, 2010. 287 с.

245. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с.

246. Сливка С. С. Економічна безпека: синергетичний вимір. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2009. №1. С. 1–15.

247. Слободянюк Н. О., Юнацький М. О., Сіраш С. С. Огляд сучасних тенденцій розвитку торгівлі в Україні та світі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 25. С. 128–132.

248. Слуцький Є. Визнання. Творча спадщина з погляду сучасності / за ред. В. Д. Базилевича. Київ : Знання, 2007. 846 с.

249. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй / пер. з англ. О. Васильєва, М. Межевікіна, А. Малівський. Київ : Port-Royal, 2001. 594 с.

250. Совсун К. С., Следь О. М. Ефективні методи мотивації персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 24. С. 149–151.

251. Сорока К. О. Основи теорії систем і системного аналізу : навч. посіб. / 2-ге вид. перероб. та випр. Харків : Тимченко, 2005. 288 с.

252. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 27.04.2023)

253. Статистичний щорічник України. 2021 / за ред. І. Є. Вернера. Київ : Державна служба статистики України, 2022. 447 с.

254. Степаненко С. В. Інтелектуалізація економіки як ознака постіндустріального суспільства : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Соціально економічні трансформації в епоху глобалізації». (28.04.2005, с. Полтава) – Полтава: Скайтек, 2005. 264 с.

255. Структурна гармонізація економіки України як чинник економічного зростання ; за ред. І. В. Крючкової. Київ : «Експрес», 2007. 390 с.

256. Струтинська І. Дефініція поняття «цифрова трансформація». *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48–2. С. 91–96.

257. Сугаков В. Й. Основи синергетики. Київ : Обереги, 2001. 286 с.

258. Сявавко М. С. Інформаційна система «Нечіткий експерт». Львів : Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка, 2007. 320 с.

259. Тарасевич В. М. Економічна синергетика: концептуальні аспекти. *Економіка і прогнозування*. 2002. № 4. С. 56–71.

260. Темченко О., Лісніченко О. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 7. С. 350–353.

261. Тертична Л. І., Паламарчук А. Б. Стимулювання праці на принципах інтелектуалізації в системі менеджменту продуктивності. *Економіка та*

суспільство. 2024. №6. С. URL : DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-110 (дата звернення 21.09.2024)

262. Тімінський О. Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. № 27. С. 122–133.

263. Тимків Я. Теорія і практика сучасної європейської політики безпеки: приклад Польщі. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2011. 224 с.

264. Тищенко О. М., Кізім Н. А., Догайдайло Я. В. Економічна результативність діяльності підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2005. 144 с.

265. Ткаченко Л. І. Синергетика у педагогіці: праксеологія творчості. URL: http://eprints.kname.edu.ua/39141/1/130-136.pdf (дата звернення 01.08.2024)

266. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків. : Вид-во ХДЕУ, 2002. 364 с.

267. Труфіна Ж. С., Уграк М. І. Основні аспекти розвитку роздрібної торгівлі в Україні. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2014. Вип. 1. С. 245–251.

268. Туган-Барановський М.І. Політична економія. Київ : Наукова думка, 1994. 254 с.

269. Турило А. М., Вчерашня І. С. Теоретико-методичні підходи до визначення поняття "економічна активність підприємства". *Фінанси України*. 2011. № 10. С. 79–84.

270. Тягунова Н. М., Іржавська Л. В. Сучасний стан і тенденції розвитку роздрібної торгівлі України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 3. С. 84–86

271. Уйсімбаєва М. Проектна діяльність: теоретичні аспекти. Витоки педагогічної майстерності. 2014. Вип. 13. С. 258–263.

272. Україна: інтелект нації на межі століть. Київ: Інформаційно-видавничий центр «Інтелект», 2000. 508 с.

273. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.

274. Уткіна Г. А. Мотивація персоналу організації до обміну знаннями. *Міжнародний журнал інноваційних технологій у соціальних науках*. 2019. №8. С. 3–8.

275. Філософський енциклопедичний словник / за ред. В. І. Шинкарука. Київ : Абрис, 2002. 742 с.

276. Фінансова безпека машинобудівного підприємства. Методичні засади формування та забезпечення / Мандзіновська Х. О., Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Мельников О. В. Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. 226 с.

277. Фостяк В. І. Концепція управління безпековою діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 4 (66). С. 97–103.

278. Фостяк В. І. Методичні засади формування системи управління безпековою діяльністю підприємств. *Наукові записки : науково-технічний збірник.* Львів : Укр. акад. друкарства, 2018. Вип. 1 (56). С. 201–207.

279. Фостяк В. І. Формування механізму управління безпековою діяльністю промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення 08.09.2024)

280. Франчук В. Теорія безпеки соціальних систем. Львів ; Одеса : Фенікс, 2020. 224 с.

281. Франчук В. І., Пригунов П. Я., Мельник С. І. Безпекова діяльність: системний підхід. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2017. № 1. С. 154–163.

282. Хаврова К. С. Інтелектуалізація діяльності як орієнтир для забезпечення безперервного розвитку підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2017. Вип. 1(54). С. 97–101.

283. Хаврова К. С., Кожухова Т. В. Людський капітал – головна умова щодо забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. *Економіка і організація управління*. 2021. №3(43). С. 109–122.

284. Халіна О. В., Штангрет А. М., Ратушняк Ю. В., Мельников О. В. Інтегральна оцінка втрат від реалізації загроз для економічної безпеки машинобудівного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 9 (172). С. 91–95.

285. Халіна О. В., Штангрет А. М., Сухомлин Л. Є., Мельников О. В. *Теоретико-методичні засади формування організаційного забезпечення управління економічною безпекою машинобудівного підприємства*. Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. 252 с.

286. Ханін І. Г. Інституційні передумови функціонування інформаційного простору національної економіки : монографія. Донецьк : АРТ-ПРЕС, 2012. 270 с.

287. Ходаківський Є. І., Грабар І. Г., Цал-Цалко Ю. С. Авторитаризм, синергетика руйнувань і позитивних змін. Житомир, 2007. 206 с.

288. Хрущ Н. А., Ваганова Л. В. Розробка механізму управління економічною безпекою підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 4, т. 2. С. 17–21.

289. Цивільний кодекс України від 16.01.03 р. № 435-IV. URL: zakon.rada.gov.ua/go/435-15 (дата звернення 11.02.2024)

290. Ціцерон М. Т. Про державу. Про закони. Про природу богів / перек. В. Литвинов. Київ : Основа, 1998. 476 с.

291. Цюцюпа С. В. Значення процесів управління інформацією для формування системи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вчені записки університету «Крок»*. 2015. Вип. 40. С. 112–119.

292. Черняк Ю. Аналіз і синтез в економіці. Київ : Економіка, 1970. 280 с.

293. Чернятевич Я. В. Державне управління у сфері національної безпеки : словник-довідник. Київ : НАДУ, 2012. 1050 с.

294. Чмерук Г. Г., Краліч В. Р., Бурлакова І. А. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. № 34. С. 97–101.

295. Чмутова І. М., Андрійченко Ж. О., Довгополова Ю. С. Еволюція та сучасні тенденції розвитку технологій управління фінансово-економічними процесами. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 322–329.

296. Чухно А. Господарський механізм та шляхи його вдосконалення на сучасному етапі. *Економіка України*. 2007. № 3. С. 60–67.

297. Шарапов О. Д., Дербенцев В. Д., Семьонов Д. Є. Економічна кібернетика. Київ : КНЕУ, 2004. 231 с.

298. Шаульська Л. В. Проблемні питання управління фінансово-економічною безпекою підприємств в умовах війни. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 312–316.

299. Шаульська Л. В., Щерб І. Н. Людиноорієнтована модель безпеки в контексті попередження ризиків та конфліктів у соціальній, трудовій, підприємницькій сферах. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 2. (50). С. 43–60

300. Шварц І. В. Проблеми антикризового управління підприємством в Україні: класифікація та шляхи подолання. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2005. Вип. 208. Т. 2. С. 594–598.

301. Швиданенко Г. О. Економіка підприємства. Київ : КНЕУ, 2009. 199 с.

302. Шегда А. Менеджмент. Київ : Знання, КОО, 2002. 583 с.

303. Шелеметьєва Т. В., Маляр Е. М. Формування механізму підвищення ефективності діяльності промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1. С. 167–170.

304. Шинкаренко В. Г., Криворучко О. М. Управління результатами діяльності працівників АТП. Харків: З-во ХДАДТУ, 1999. 143 с.

305. Шира Т. Б. Моделювання функціонування системи корпоративної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6. (17). С. 228–232.

306. Шира Т. Б. Формування та функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. Вип. 3(65). С. 171–176.

307. Шкригун Ю. «Електронний бізнес», «електронна комерція» та «електронна торгівля»: відмінності й особливості. *Управління економікою: теорія та практика.* 2020. С. 312–325.

308. Шлемко В. В., Бінько І. Ф. Економічна безпека України : сутність і напрямки забезпечення. Київ : Фенікс, 1997. 230 с.

309. Шнипко О. С. Види і чинники безпеки ієрархічних систем: теоретико-методологічний аспект. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 5(59). С. 78–85.

310. Шпак Н. О. Сутність та складові інформаційного забезпечення систем управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.7. С. 307–316.

311. Шпикуляк О. Г. Мотивація формування людського та соціального капіталу в аграрній сфері. *Економіка АПК*. 2006. № 10. С. 135–141.

312. Штангрет А. М., Стецiв Л. П. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства: методичні засади. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 722–726.

313. Штефан Л. В. Педагогічна система в синергетичних вимірах. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2010. Вип. 6. С. 403–410.

314. Штангрет А. М., Шляхетко В. В. Інтелектуалізація управління безпековою діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 67. С. 54–59.

315. Щербина В. М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств та установ. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 10 (64). С. 220–225.

316. Юзва Р. П. Обліково-аналітичне забезпечення управління діяльністю підприємств спиртової промисловості : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Тернопіль : ТНЕУ, 2011. 259 с.

317. Яковенко О. Д. Дослідження системи управління малих підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 4. С. 129–135.

318. Якось І. С. Ризик як міра невизначеності. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. № 1(15). С. 136–139.

319. Яремко І. Й. Обліково-аналітичне забезпечення як інструмент управління економічним розвитком підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. № 6. doi: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-09-02

320. Яценко О.М. Концептуалізація інтелектуалізації міжнародної торгівлі країн. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 65–72. URL: http://global-national.in.ua/issue-18-2017 (дата звернення: 06.09.2024).

321. Яценко О. М., Грязіна А. С., Шевчик О. О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8 (218). С. 4–15.

322. Ячменєва В. М., Чернецова Г. М., Сулима А. І. Менеджмент організацій: сучасні проблеми управління. Сімферополь : ДОЛЯ, 2007. 344 с.

323. Ashby, W.R. Design for a brain; the origin of adaptive behavior. New York, Wiley, 1960. 308 p.

324. Ashley W., Morrison J. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making. The Futurist, September/October. 1997. № 31(5). P. 47–50.

325. Becker, Gary S. Human Capital. N. Y. : Columbia University Press, 1964.

326. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management. *Integration, interpretation, and research development. Journal of Management*. 2017. Vol. 43(6). P. 1661–1692.

327. Drach I., Yevtushenko H. Managerial decision-making in the field of intellectual property on the basis of multiple-criteria decision analysis. *Marketing and Management of Innovations.* 2018. no. 1. pp. 207–217.

328. Emerson H. Efficiency as Basis for Operation and Wages. Engineering Magazine,1909. 250 p.

329. Fayol Henri. Administration industrielle et générale. Paris : Dunod et Pinat, 1917. 174 p.

330. Gottfredson L. S. (1994). Mainstream science on intelligence. The Wall Street journal, 1994. P. A18

331. Harper S., Glew D. Anticipatory management can not be compromised. *Industrial Engineer*. 2008. August 1. URL: http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/182930117_2.html (та звернення 18.04.2023)

332. Ilyash O., Lupak R., Kravchenko M., Trofymenko O., Duliaba N., Dzhadan I. A forecasting model for assessing the influence of the components of technological growth on economic security. *Business: Theory and Practice.* 2022. Vol. 23(1). P. 175–186.

333. Ilyash O., Lupak R., Dzhadan I., Kolishenko R. Assessing structural components of investment and innovation provision of economic security in the basic types of economic activity. *Journal of Economy Culture and Society*. 2021. Vol. 63. P. 17–37.

334. Ilyash O., Vasyltsiv T., Lupak R., Getmanskiy V. Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series.* 2021. No. 51. P. 7–24.

335. Kling, R., Lamb R. IT and organizational change in digital economies, in Understanding the Digital Economy, E. Brynjolfsson & B. Kahin (eds), MIT Press, Cambridge, MA. 2000. pp. 295–324.

336. Kopytko M., Fleychuk M., Veresklia M., Petryshyn N., Kalynovskyy A. Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business: Theory and Practice.* 2021. Vol. 22. P. 299-309.

337. Khalina O., Bazyliuk V., Chornenka O., Krasilych I., & Korzh M. Formation of organizational support for the management of the economic security of engineering enterprises: methodical and practical aspects. *Business: Theory and Practice*. 2019. Vol. 20, P. 317–328.

338. Lane N. Advancing the digital economy into the 21st century. Information Systems Frontiers. 1999. Vol. 1. No. 3. P. 317–320.

339. Margherio L. et al. The Emerging Digital Economy, Department of Commerce, Washington, DC. 1999. URL: http://www.esa.doc.gov/sites/default/files/emergingdig_0.pdf (дата звернення 27.07.2023)

340. Melnyk S., Chabaniuk O., Ravlinko Z., Petrukha N., Bodnariuk I. Formation of a security environment for personnel management of socio-economic systems before and during the war: Legal aspect: Formación de un entorno de seguridad para la gestión del personal de los sistemas socioeconómicos antes y durante la guerra: Aspecto legal. *Cuestiones Políticas*. 2023. 41(78). P. 493–503. DOI: https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.34

341. Melnyk S., Ravlinko Z., Bilous S., Berest I., Kokhan V. Security of human capital: negative factors, health care, problems of investment and loss in modern conditions of digitization. *Amazonia Investiga*. 2023. 12(72), P. 236–245. https://doi.org/10.34069/AI/2023.72.12.21

342. Melnyk S., Ravlinko Z., Petrukha N., Mokhonko G., Ohirko O. Project Management for Ensuring Sustainable Development of the Socio Economic System: a Case of Integral Assessment. Review of Economics and Finance vol.21.2023. DOI: https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.245

343. Melnyk S., Ravlinko Z., Shuprudko N., Pushak H., Havrylyshyn O. Security aspects of digital transformation and intellectualization of business. *Amazonia Investiga*. 2024. 13(74), P. 201–213. https://doi.org/10.34069/AI/2024.74.02.17

344. Mescon H., Albert M., Khedouri F. Management: Individual and organizational effectiveness. Harpercollins College Div. 756 p.

345. Mesenbourg T. L. Measuring the Digital Economy. *US Bureau of the Census, Suitland*, MD. 2001. URL: https://www.census.gov/content/ dam/ Census/library/workingpapers/2001/econ/umdigital.pdf. (дата звернення 26.07.2023)

346. Mytsenko V., Babets I., Mytsenko I., Fleychuk M, Dorosh-Kizym M. The Impact of Ukraine's Involvement in Global Value Chains on the Development of the Processing Industry. *Management and Production Engineering Review*. 2024. Vol. 15. No 2 P. 99–111

347. Porter M. Competitive Strategy. New York : Free Press, 1980. 360 p.

348. Ravlinko Z. Organizational and legal aspects of ensuring intellectual and personnel security of trade enterprises. *Public administration and law review.* 2021. no. 1, pp. 137–147. https://doi.org/10.36690/2674-5216-2021-1-137 (дата звернення 14.10.2024)

349. Ravlinko Z., Petrukha N., Terebukh M., Berest I., Baran I. Formation of Digital Competencies of Personnel in the Context of Security Aspects of the Digital Economy. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security.* 2022. Vol. 22 No. 11 pp. 628–634. https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.11.89

350. Rensis Likert Biography (2005). Retrieved November 2, 2011. URL: http://www.bookrags.com/biography/rensis-likert-soc (дата звернення 14.04.2023)

351. 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.

352. Saaty T. L. The Analytic Network Process. Examples. Part 2.3. *System research and information technologies*. 2003. №4. P. 7–23

353. Saaty T. L. Theory of the Analytic Hierarchy Process. Part 2.1. *Systems Research and Information Technology*. 2003. №1. P. 58

354. Saaty T. L. Theory of the Analytic Hierarchy Process. Part 2.1. *Systems Research and Information Technology*. 2003. №1. P. 48–71.

355. Saaty T. L. & Kearns K. P. Analytical Planning. The Organization of Systems. Oxford : Pergamon Press, 1985. 216 p.

356. Saaty T. L., Vargas L. G. Decision Making with the Analytic Network Process**.** Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Costs and Risks. 2nd Ed. NY, 2013

357. Schrödinger E. The final affine field laws. *Proceedings of the Royal Irish Academy A.* 1947. Vol. 51. P. 163–179.

358. Semenyuk E. P., Olyanyshen T. V., Senkivskyy, V. M., Melnikov A. V. & Kotlyarevskyy Ya. V. *Ecologization of society. Social role and modelling*. Lviv : Ukrainian Academy of Printing, 2012. 460 p.

359. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov S., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal.* 2021. Vol. 20. Is. 4. P. 1–7.

360. Shultz T. Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences. N. Y., 1968. Vol. 6.

361. Shynkar S., Gontar Z., Dubyna M., Nasypaiko D., Fleychuk M. Assessment of economic security of enterprises: theoretical and methodological aspects. *Business: Theory and Practice.* 2020.Vol 21 No 1. P. 261-271.

362. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGrawHill, 1995. 342 p.

363. United nations commission on international trade law. URL: https://uncitral.un.org. (дата звернення 27.04.2023)

364. Ushenko N., Likhonosova G.,Zahariev A., Shaulska L.,Kęsy M., Hurochkina V. Strategies for strengthening business economic security with account to global financial challenges. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice.* 2023. Vol. 6 Is. 53. P. 300–317.

365. Webster’s New International Dictionary Second Edition / William Allan Neilson – Editor in Chief. Springfield, Mass., USA: Merriam Company, 1956. 3194 p.

366. Wertz J. 5 Trends That Will Redefine Retail In 2019. Forbes. URL: https://www.forbes.com/sites/jiawertz/2018/11/28/5-trends-that-will-redefine-retail-in-2019/#13142f0d6526 (дата звернення: 14.10.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Індикатори оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства, *сформовано автором*

№	Назва індикатора	Ваговий коефіцієнт
1.	Дієвість механізмів безпекової діяльності	0,34
1.1.	Інформаційно-виявляючих	0,25
1.1.1.	Рівень використання технології відстеження появи й трансформації викликів	0,2
1.1.2.	Рівень розпізнавання й розроблення можливих варіантів реалізації ризиків	0,22
1.1.3.	Рівень виявлення й спроможність застосування заходів щодо зовнішніх і внутрішніх загроз	0,30
1.1.4.	Рівень відстеження появи нових можливостей для досягнення цілей функціонування і розвитку підприємства	0,28
1.2.	Попереджувально-профілактичних	0,25
1.2.1.	Рівень актуальності внутрішньої нормативно-правової бази безпекової діяльності	0,2
1.2.2.	Рівень активності працівників підприємства у запобіганні збиткам від протиправних дій	0,27
1.2.3.	Рівень компетенцій менеджменту щодо протидії злочинним діям та бездіяльності	0,32
1.2.4.	Рівень виконання планів щодо безпекової діяльності	0,21
1.3.	Ліквідаційних	0,25
1.3.1.	Своєчасність реагування на розвиток загрози	0,23
1.3.2.	Спроможність застосувати превентивні заходи	0,35
1.3.3.	Рівень взаємодії із зовнішніми суб’єктами безпеки	0,2
1.3.4.	Дієвість механізму гомеостазу	0,22
1.4.	Відновлювальні	0,25
1.4.1.	Спроможність перейти до «бажаного» атрактора	0,25
1.4.2.	Здатність відновити контроль над перебігом внутрішніх процесів	0,4
1.4.3.	Рівень застосування адаптаційних процедур	0,2
1.4.4.	Формалізація набутого досвіду з коригуванням практики здійснення безпекової діяльності в подальшому	0,15
2.	Якість системи управління безпековою діяльністю	0,33
2.1.	Коефіцієнт кількісної і якісної комплектності	0,18
2.2.	Поступ в покращенні професійних та цифрових навиків	0,13
2.3.	Рівень структурно-організаційного забезпечення	0,12
2.4.	Рівень техніко-технологічного оснащення	0,11
2.5.	Прогресивність у застосуванні методів і методик розроблення й реалізації управлінських рішень	0,13
2.6.	Рівень інформаційної підтримки	0,11
2.7.	Наявність поточного контролю та спроможність вносити корективи у виконання рішень	0,11

2.8.	Цільове спрямування та комплектність дій стосовно внутрішнього й зовнішнього середовища	0,11
3.	Ефективність активності суб'єктів безпеки	0,33
3.1.	Оперативність дій суб'єктів безпеки	0,11
3.2.	Пошук оптимального варіанту заходів	0,15
3.3.	Раціональність використання внутрішніх резервів	0,16
3.4.	Спроможність залучення зовнішніх ресурсів	0,1
3.5.	Рівень виконання завдань	0,11
3.6.	Ступінь узгодженості дій	0,11
3.7.	Рівень адаптивності	0,1
3.8.	Підконтрольність використання ресурсної основи	0,16

Таблиця А.2

Оцінювання результативності безпекової діяльності ПП «Троянда Захід»,

розраховано автором

№	Назва індикатора	Вагових коефіцієнт	Роки		
			2021	2022	2023
1.	Дієвість механізмів	0,34	0,56/0,19	0,45/0,15	0,53/0,18
1.1.	Інформаційно-виявляючих	0,25	0,56/0,14	0,45/0,11	0,51/0,13
1.1.1.	Рівень використання технології відстеження появи й трансформації викликів	0,2	0,63/0,13	0,48/0,1	0,54/0,11
1.1.2.	Рівень розпізнавання й розроблення можливих варіантів реалізації ризиків	0,22	0,68/0,15	0,52/0,11	0,57/0,13
1.1.3.	Рівень виявлення й спроможність застосування заходів щодо зовнішніх і внутрішніх загроз	0,30	0,54/0,16	0,42/0,13	0,5/0,15
1.1.4.	Рівень відстеження появи нових можливостей для досягнення цілей функціонування і розвитку підприємства	0,28	0,42/0,12	0,4/0,11	0,44/0,12
1.2.	Попереджувально-профілактичних	0,25	0,57/0,14	0,48/0,12	0,54/0,14
1.2.1.	Рівень актуальності внутрішньої нормативно-правової бази безпекової діяльності	0,2	0,48/0,1	0,35/0,07	0,41/0,08
1.2.2.	Рівень активності працівників підприємства у запобіганні збиткам від протиправних дій	0,27	0,51/0,14	0,45/0,12	0,48/0,13
1.2.3.	Рівень компетенцій менеджменту щодо протидії злочинним діям та бездіяльності	0,32	0,56/0,18	0,57/0,18	0,58/0,19
1.2.4.	Рівень виконання планів щодо безпекової діяльності	0,21	0,72/0,15	0,54/0,11	0,67/0,14
1.3.	Ліквідаційних	0,25	0,6/0,15	0,45/0,11	0,53/0,13
1.3.1.	Своєчасність реагування на розвиток загрози	0,23	0,57/0,13	0,45/0,1	0,5/0,12
1.3.2.	Спроможність застосувати превентивні заходи	0,35	0,42/0,15	0,3/0,11	0,39/0,14
1.3.3.	Рівень взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки	0,2	0,74/0,15	0,7/0,14	0,72/0,14
1.3.4.	Дієвість механізму гомеостазу	0,22	0,75/0,17	0,45/0,1	0,58/0,13

1.4.	Відновлювальні	0,25	0,53/0,13	0,45/0,11	0,5/0,13
1.4.1.	Спроможність перейти до «бажаного» атрактора	0,25	0,41/0,1	0,35/0,09	0,4/0,1
1.4.2.	Здатність відновити контроль над перебігом внутрішніх процесів	0,4	0,63/0,25	0,57/0,23	0,61/0,24
1.4.3.	Рівень застосування адаптаційних процедур	0,2	0,51/0,1	0,4/0,08	0,45/0,09
1.4.4.	Формалізація набутого досвіду з коригуванням практики здійснення безпекової діяльності в подальшому	0,15	0,55/0,08	0,3/0,05	0,48/0,07
2.	Якість системи управління безпековою діяльністю	0,33	0,74/0,24	0,55/0,18	0,58/0,19
2.1.	Коефіцієнт кількісної і якісної комплектності	0,18	0,84/0,15	0,65/0,12	0,7/0,13
2.2.	Поступ у покращенні професійних та цифрових навиків	0,13	0,64/0,08	0,44/0,06	0,48/0,06
2.3.	Рівень структурно-організаційного забезпечення	0,12	0,75/0,09	0,58/0,07	0,6/0,07
2.4.	Рівень техніко-технологічного оснащення	0,11	0,73/0,08	0,48/0,05	0,5/0,06
2.5.	Прогресивність у застосуванні методів і методик розроблення й реалізації управлінських рішень	0,13	0,65/0,08	0,42/0,05	0,45/0,06
2.6.	Рівень інформаційної підтримки	0,11	0,78/0,09	0,65/0,07	0,67/0,07
2.7.	Наявність поточного контролю та спроможність вносити корективи у виконання рішень	0,11	0,75/0,08	0,45/0,05	0,48/0,05
2.8.	Цільове спрямування та комплектність дій стосовно внутрішнього й зовнішнього середовища	0,11	0,8/0,09	0,69/0,08	0,72/0,08
3.	Ефективність активності суб’єктів безпеки	0,33	0,72/0,24	0,58/0,19	0,62/0,2
3.1.	Оперативність дій суб’єктів безпеки	0,11	0,74/0,08	0,65/0,07	0,65/0,07
3.2.	Пошук оптимального варіанту заходів	0,15	0,65/0,1	0,54/0,08	0,55/0,08
3.3.	Раціональність використання внутрішніх резервів	0,16	0,73/0,12	0,65/0,1	0,71/0,11
3.4.	Спроможність залучення зовнішніх ресурсів	0,1	0,78/0,08	0,48/0,005	0,52/0,05
3.5.	Рівень виконання завдань	0,11	0,8/0,09	0,65/0,07	0,72/0,08
3.6.	Ступінь узгодженості дій	0,11	0,67/0,07	0,5/0,06	0,63/0,07
3.7.	Рівень адаптивності	0,1	0,52/0,05	0,34/0,03	0,42/0,04
3.8.	Підконтрольність використання ресурсної основи	0,16	0,82/0,13	0,75/0,12	0,75/0,12

ДОДАТОК Б

РЕЗУЛЬТАТИ ВИЗНАЧЕННЯ ВАГ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУБДТП

Таблиця Б.1

Результати порівнянь можливостей складових забезпечення СУБДТП відносно мети, *розраховано та складено автором*

Показники	w_1	w_2	w_3
Вектор пріоритетів, w_i	0,730	0,081	0,188
Власне значення матриці, λ_{max}			3,065
Індекс узгодженості, J_p			0,032
Відношення узгодженості, $\frac{J_p}{J_e}$			0,056

Таблиця Б.2

Відносна вага можливостей запровадження забезпечення СУБДТП,

розраховано та складено автором

Складові системи	Вектор пріоритетів альтернатив відносно критеріїв		
	О1	О2	О3
S1	0,035	0,198	0,575
S2	0,615	0,280	0,108
S3	0,108	0,152	0,057
S4	0,241	0,369	0,259

Таблиця Б.3

Результати порівнянь витрат забезпечення СУБДТП відносно мети, *розраховано та складено автором*

Показники	w_1	w_2	w_3
Вектор пріоритетів, w_i	0,673	0,225	0,101
Власне значення матриці, λ_{max}			3,086
Індекс узгодженості, J_p			0,043
Відношення узгодженості, $\frac{J_p}{J_e}$			0,074

Таблиця Б.4

Відносна вага витрат забезпечення СУБДТП, *розраховано та складено автором*

Складові системи	Вектор пріоритетів альтернатив відносно критеріїв		
	C1	C2	C3
S1	0,041	0,587	0,198
S2	0,599	0,233	0,152
S3	0,118	0,061	0,280
S4	0,241	0,118	0,369

Таблиця Б.5

Результати порівнянь ризиків забезпечення СУБДТП відносно мети,

розраховано та складено автором

Показники	w_1	w_2	w_3
Вектор пріоритетів, w_i	0,067	0,770	0,162
Власне значення матриці, λ_{max}			3,054
Індекс узгодженості, J_p			0,268
Відношення узгодженості, $\frac{J_p}{J_e}$			0,046

Таблиця Б.6

Відносна вага ризиків запровадження забезпечення СУБДТП, *розраховано та складено автором*

Складові системи	Вектор пріоритетів альтернатив відносно критеріїв		
	R1	R2	R3
S1	0,198	0,040	0,082
S2	0,369	0,632	0,135
S3	0,280	0,232	0,571
S4	0,152	0,095	0,211

ДОДАТОК В

Додаток В.1

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

Монографія

1. Равлінко З. П. Безпекова діяльність торговельних підприємств: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Львів : «Растр-7», 2024. 344 с.

Статті у наукових періодичних виданнях, проіндексованих у базах даних Scopus та/або Web of Science Core Collection

2. Melnyk S., Chabaniuk O., Ravlinko Z., Petrukha N., Bodnariuk O. Formation of a security environment for personnel management of socio-economic systems before and during the war: legal aspect. *Cuestiones Políticas*. 2023. Vol. 41. No 78. P. 493–503. URL: https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/40619. DOI: https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.34.

Особистий внесок здобувачки: визначено та охарактеризовано засади формування безпечного середовища для інтелектуальної активності працівників.

3. Ravlinko Z., Shliakhetko V., Motorniuk U., Petrukha N., Pawera R. Formation, development and use of human capital: aspects of personnel security in a military conflict. *International Journal of Services, Economics and Management*. 2023. Vol. 14, No 4. P. 452–466. DOI: 10.1504/IJSEM.2023.134125.

Особистий внесок здобувачки: окреслено новітні загрози, які виникли через воєнні дії і вагомо впливають на економічну безпеку підприємства, зокрема процес формування й використання його в умовах людського капіталу.

4. Melnyk S., Ravlinko Z., Petrukha N., Mokhonko G., Ohirko O. Project Management for Ensuring Sustainable Development of the Socio-Economic System: a Case of Integral Assessment. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21. No 1. P. 2287–2296. URL: https://refpress.org/ref-vol21-a245/

Особистий внесок здобувачки: обґрунтовано необхідність реалізації програми інтелектуалізації задля забезпечення кадрової безпеки підприємства на більш якісному рівні.

5. Melnyk S., Ravlinko Z., Bilous S., Berest I., Kokhan V. Security of human capital: negative factors, health care, problems of investment and loss in modern conditions of digitization. *Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12. Is 72. P. 236–245. URL: https://amazoniainvestiga.info/check/72/21-236-245.pdf. DOI: https://doi.org/10.34069/AI/2023.72.12.21.

Особистий внесок здобувачки: встановлено перелік загроз і проведено моделювання їх впливу на людський капітал, стосовно особи та підприємства.

6. Melnyk S., Ravlinko Z., Shuprudko N., Pushak H., Havrylyshyn O. Security aspects of digital transformation and intellectualization of business. *Amazonia Investiga*. 2024. Vol. 13. Is. 74. P. 201–213. URL: https:// amazoniainvestiga. info/check/74/17-201-213.pdf. DOI: https://doi.org/10.34069/AI/2024.74.02.17.

Особистий внесок здобувачки: застосовано метод IDEF0 для обґрунтування засад формування безпечних умов для цифрової трансформації й інтелектуалізації підприємства.

Статті в іноземних виданнях

7. Ravlinko Z. Organizational and legal aspects of ensuring intellectual and personnel security of trade enterprises. 2021. Issue 1 (5). P. 137–147. URL: https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/article/view/168. DOI: https://doi.org/10.36690/2674-5216-2021-1-137.

8. Ravlinko Z., Petrukha N., Terebukh M., Berest I., Baran I. Formation of digital competencies of personnel in the context of security aspects of the digital economy. *International journal of computer science and network security*. 2022. Vol. 22. No 11. P. 628–634. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202211/20221189.pdf. DOI: https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.11.89.

Особистий внесок здобувачки: розглянуто цифровізацію в ракурсі нових викликів для найманих працівників і підприємства, реагування на які потребує реалізації програми інтелектуалізації.

Статті у наукових фахових виданнях України

9. Равлінко З. П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/736/744. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.26.

10. Равлінко З. П. Інтелектуально-кадрова безпека торговельного підприємства: теоретичні засади забезпечення. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2022. № 2. С. 168–172. URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/86/82. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.2-28.

11. Равлінко З. П. Історико-еволюційна трансформація поняття «економічна безпека підприємства». *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 1 (38). С. 57–61. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-38-2023. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.38-9.

12. Равлінко З. П. Методичні засади безпекової діяльності підприємств у відповідності до системного підходу. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 79. С. 119–123. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.79-17.

13. Равлінко З. П. Теоретичні аспекти управління безпековою діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2023. Вип. 80. С. 105–109. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.80-17.

14. Равлінко З. П. Інформаційна платформа об’єктивних детермінантів реалізації безпекової діяльності в умовах торговельних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 2 (91). С. 69–74. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-9.

15. Равлінко З. П. Трансформація умов функціонування та засад здійснення безпекової діяльності торговельних підприємств. *Проблеми*

системного підходу в економіці. 2023. Вип. 3 (92). С. 75–80. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-3-10.

16. Равлінко З. П. Система управління безпековою діяльністю торговельного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 3 (40). С. 75–80. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-12.

17. Мельник С. І., Равлінко З. П. Формування інформаційної основи безпекової діяльності торговельних підприємств. *Причорноморські економічні студії.* 2023. Вип. 83. С. 79–84. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.83-14.

Особистий внесок здобувачки: розглянуто параметри однієї із багатьох точок зовнішнього інформаційного поля, яка передбачає ретельне відстеження змін у кількості учасників ринку задля встановлення тенденцій та на цій основі коригування стратегії розвитку підприємства.

18. Мельник С. І., Равлінко З. П., Дуфенюк О. М. Засади створення зовнішнього інформаційного поля безпекової діяльності торговельних підприємств. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2866 DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-42.

Особистий внесок здобувачки: обґрунтовано необхідність унесення змін у процес формування зовнішнього інформаційного поля, зокрема задля завчасного виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз.

19. Мельник С. І., Равлінко З. П., Дуфенюк О. М. Інформаційне забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств: теоретичні основи. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. Вип. 1 (10). С. 84–87. URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/305/291. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.10-15.

Особистий внесок здобувачки: обґрунтовано засади приведення наповнення інформаційного середовища функціонування підприємства до потреб суб'єктів безпеки через установлення фільтрів і відокремлення інформаційного шуму.

20. Мельник С. І., Равлінко З. П., Дуфенюк О. М. Підґрунтя покращення інформаційного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. Вип. 1 (94). С. 82–87. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_94_2024_ukr/14.pdf. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-1-12.

Особистий внесок здобувачки: з'ясовано умови задоволення інформаційних потреб суб'єктів безпеки, зокрема через зміни засад наповнення інформаційного середовища підприємства.

21. Равлінко З. П. Оцінювання результативності безпекової діяльності: технологія та практичне застосування в умовах торговельних підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 2 (11). С. 35–40. URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/333/320. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.11-5.

22. Равлінко З. П. Технологія оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 2 (75). С. 119–123. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2024/75_2024/22.pdf. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-20.

23. Равлінко З. П. Структуризація організаційно-економічного механізму управління безпековою діяльністю торговельного підприємства. *Успіхи і досягнення.* 2024. Вип. 6 (6). С. 560–570. URL: http://perspectives.pp.ua/ index.php/sas/issue/archive. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-560-570.

24. Равлінко З. П. Засади створення організаційно-економічного механізму управління безпековою діяльністю торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4330/4256. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-116.

25. Равлінко З. П. Інтелектуалізація безпекової діяльності торговельних підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. Вип. 3 (44). С. 64–68. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/44_2024/12.pdf. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.44-11.

26. Равлінко З. П. Базові теоретичні засади інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 3 (133). С. 83–87. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/3_2024/15.pdf. DOI: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-12.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

27. Равлінко З. П. Загрози для інтелектуально-кадрової безпеки торговельного підприємства. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 25–27 листопада 2021 р.). Львів : УАД, 2021. С. 164–167.

28. Равлінко З. П. Безпекові аспекти діяльності торговельних підприємств. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні :* матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 24–26 листопада 2022 р.). Львів : УАД, 2022. С. 97–99.

29. Равлінко З. П. Економічна безпека підприємства: теоретичні основи забезпечення. *Modern research in world science :* матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 26–28 лютого 2023 р.). Львів : Sci-conf.com.ua, 2023. С. 922–925.

30. Равлінко З. П. Розвиток теоретичних засад безпекової діяльності підприємства. *Russia-Ukrain War: Consequences for the World :* 3rd International Scientific and Practical Internet Conference (c. Dnipro, 2–3 March 2023). Dnipro : FOP Marenichenko V. V., 2023. P. 108–109.

31. Равлінко З. П. Управління безпековою діяльністю підприємства: теоретичний базис. *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва :* матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 27–28 квітня 2023 р.). Івано-Франківськ : Видавець Кошовий Б.-П. О., 2023. С. 155–158.

32. Равлінко З. П. Макроекономічна ситуація здійснення безпекової діяльності торговельних підприємств. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення :* матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 25–27 травня 2023 р.). Львів : УАД, 2023. С. 87–89.

33. Равлінко З. П. Трансформація умов функціонування торговельних підприємств: безпекові аспекти. *Modern problems of science, education and society :* матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 14–16 серпня 2023 р.). Київ : SPC Sci-conf.com.ua, 2023. С. 512–516.

34. Равлінко З. П. Система управління безпековою діяльністю: поняття та позиціювання в умовах торговельного підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики :* матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 8 вересня 2023 р.). Одеса, 2023. С. 320–321.

35. Равлінко З. П. Практичні моменти розширення зовнішнього інформаційного поля безпекової діяльності торговельних підприємств. *Modern problems of science, education and society* : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 6–8 листопада 2023 р.). Київ : SPC Sci-conf.com.ua, 2023. С. 1462–1465.

36. Равлінко З. П. Інформаційне підґрунтя безпекової діяльності торговельних підприємств. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 23–25 листопада 2023 р.). Львів : УАД, 2023. С. 138–140.

37. Равлінко З. П. Засади інформаційного забезпечення безпекової діяльності підприємства. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку та права :* матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кременчук, 21 лютого 2024 р.). Кременчук : ЦФЕНД, 2024. С. 18–19.

38. Равлінко З. П. Практичні аспекти оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства. *Сучасний стан та основні*

пріоритети розвитку економіки : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 14 квітня 2024 р.). Одеса : Research Europe, 2024. С. 107–110.

39. Равлінко З. П. Організаційно-економічний механізм управління безпековою діяльністю торговельного підприємства: практичні аспекти реалізації. *Integration of education, science and business in modern environment: summer debates :* 6th International scientific and practical internet conference (м. Дніпро, 1–2 серпня 2024 р.). Дніпро : ФОП Мареніченко В. В., 2024. С. 231–233.

40. Равлінко З. П. Теоретичне підґрунтя інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств. *Perspectives of contemporary science: theory and practice* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 16–18 вересня 2024 р.). Львів : Sci-conf.com.ua, 2024. С. 727–729.

Додаток В.2

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. VII Всеукраїнська науково-практична конференція «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (25–27 листопада 2021 р. м. Львів);

2. VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (24–26 листопад 2022 р., м. Львів);

3. XII Міжнародна науково-практична конференція «Modern research in world science» (26-28.02.2023 р., м. Львів);

4. III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Russia-ukraine war: consequences for the world» (2-3 березня 2023 р., м. Дніпро);

5. Міжнародна науково-практична конференція «*Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва»* (27-28 квітня 2023 р., м. Івано-Франківськ);

6. IX Всеукраїнська науково-практична конференція «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення» (25–27 травня 2023 р., м. Львів);

7. VI Міжнародна науково-практична конференція «MODERN PROBLEMS OF SCIENCE, EDUCATION AND SOCIETY» (14-16.08.2023 р., м. Київ);

8. XII Міжнародна науково-практична конференція «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (8 вересня 2023 р., м. Одеса);

9. IX Всеукраїнська науково-практична конференція «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (23–25 листопада 2023 р., м. Львів);

10. IX Міжнародна науково-практична конференція «MODERN PROBLEMS OF SCIENCE, EDUCATION AND SOCIETY» (6–8.11.2023 р., м. Київ);

11. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку та права» (21 лютого 2024 р., м. Кременчук);

12. II Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний стан та основні пріоритети розвитку економіки» (14 квітня., м. Одеса);

13. VI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «*Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Summer Debates*» (1-2 серпня 2024 р., м. Дніпро);

14. VIII Міжнародна науково-практична конференція «PERSPECTIVES OF CONTEMPORARY SCIENCE: THEORY AND PRACTICE» (16–18.09.2024 р., м. Львів).

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор
Львівського державного
університету внутрішніх справ
доктор юридичних наук, професор

Ольга БАЛИНСЬКА

04.01. 2024

АКТ

04.01.2024 м. Львів № 2

Впровадження результатів дисертації РАВЛІНКО Зоряни Петрівни на тему: «Теоретико-методологічні засади безпекової діяльності торговельних підприємств» 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

Зоряни РАВЛІНКО «Теоретико-методологічні засади безпекової діяльності торговельних підприємств», а також проаналізувала основні публікації, які відображають результати дослідження.

На основі проведеного аналізу комісія зробила висновок, що докторська дисертація Зоряни РАВЛІНКО «Теоретико-методологічні засади безпекової діяльності торговельних підприємств» 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: з'ясування параметрів історико-еволюційної трансформації безпекової діяльності; формування методологічного базису безпекової діяльності підприємств; розгляду науково-методичних аспектів управління безпековою діяльністю підприємства; створення інформаційної платформи об'єктивних детермінантів реалізації безпекової діяльності в умовах торговельних підприємств; побудови просторово-часової моделі трансформації умов функціонування та засад здійснення безпекової діяльності торговельних підприємств; розроблення методологічних засад формування та розвитку системи управління безпековою діяльністю торговельних підприємств; з'ясування науково-практичних аспектів створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств; розроблення науково-методичних засад оцінювання безпекової діяльності торговельних підприємств; моделювання впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на управління безпековою діяльністю торговельних підприємств.

2) підготовка наукового звіту за темою науково-дослідної роботи з 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, підготовка наукових доповідей та фахових статей, які презентують вже отримані результати або присвячені подальшій розробці теоретико-методологічних та практичних засад забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств.

Члени комісії:

Людмила ПАВЛИК

Тетяна КОХАНЮК

В'ячеслав БЛІХАР

Степан МЕЛЬНИК

Марта КОПИТКО

Ірина КРАВЕЦЬ

ЗАТВЕРДЖУЮ
Перший проректор
Львівського державного
університету внутрішніх справ
кандидат юридичних наук, професор

Тарас СОЗАНСЬКИЙ

02.05.2024

АКТ

02.05.2024 м. Львів № 01

Впровадження результатів дисертації РАВЛІНКО Зоряни Петрівни на тему: «Теоретико-методологічні засади безпекової діяльності торговельних підприємств» 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 Зоряни РАВЛІНКО «Теоретико-методологічні засади безпекової діяльності торговельних підприємств», поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук зі спеціальності 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності, а також проаналізувала основні публікації, які відображають результати дослідження.

Проаналізовано основні результати дослідження РАВЛІНКО З. П., зокрема наукові праці, в яких опубліковані теоретичні положення дисертації:

1. Ravlinko Z., Petrukha N., Terebukh M., Berest I., Baran I. Formation of digital competencies of personnel in the context of security aspects of the digital economy. *International journal of computer science and network security.* 2022. Vol. 22. No. 11. P. 628–634. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202211/20221189.pdf. DOI: https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.11.89.

2. Melnyk S., Chabaniuk O., Ravlinko Z., Petrukha N., Bodnariuk O. Formation of a security environment for personnel management of socio-economic systems before and during the war: legal aspect. *Cuestiones Políticas* 2023. Vol. 41. No 78. P. 493–503. URL: https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/40619. DOI: https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.34.

3. Ravlinko Z., Shliakhetko V., Motorniuk U., Petrukha N., Pawera R. Formation, development and use of human capital: aspects of personnel security in a military conflict. *International Journal of Services, Economics and Management*. 2023. Vol. 14, No. 4. P. 452–466. DOI: 10.1504/IJSEM.2023.134125.

4. Ravlinko Z. Organizational and legal aspects of ensuring intellectual and personnel security of trade enterprises (Організаційно-правові аспекти забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки торговельних підприємств). 2021. Issue 1 (5). P. 137–147. URL: https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/article/view/168. DOI: https://doi.org/10.36690/2674-5216-2021-1-137.

5. Равлінко З. П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/736/744. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.26.

6. Равлінко З. П. Інтелектуально-кадрова безпека торговельного підприємства: теоретичні засади забезпечення. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 2. С. 168–172. URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/86/82. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.2-28.

7. Равлінко З. П. Історико-еволюційна трансформація поняття «економічна безпека підприємства». *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 1 (38). С. 57–61. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-38-2023. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.38-9.

8. Равлінко З. П. Методичні засади безпекової діяльності підприємств у відповідності до системного підходу. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 79. С. 119–123. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.79-17.

9. Равлінко З. П. Теоретичні аспекти управління безпековою діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 80. С. 105–109. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.80-17.

10. Равлінко З. П. Інформаційна платформа об'єктивних детермінантів реалізації безпекової діяльності в умовах торговельних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 2 (91). С. 69–74. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-9.

11. Равлінко З. П. Трансформація умов функціонування та засад здійснення безпекової діяльності торговельних підприємств. *Проблеми системного підходу в*

економіці. 2023. Вип. 3 (92). С. 75–80. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-3-10.

12. Равлінко З. П. Система управління безпековою діяльністю торговельного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 3 (40). С. 75–80. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-12.

13. Мельник С. І., Равлінко З. П. Формування інформаційної основи безпекової діяльності торговельних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 83. С. 79–84. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.83-14.

14. Мельник С. І., Равлінко З. П. Дуфенюк О. М. Засади створення зовнішнього інформаційного поля безпекової діяльності торговельних підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2866 DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-42.

На основі проведеного аналізу комісія зробила висновок, що праці РАВЛІНКО З. П. 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», «Економіка підприємства та організація бізнесу», «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

ПП Науково-виробниче підприємство
Завод техніки зв'язку і автоматики

код ЄДРПОУ 34167410
Витяг з реєстру платників ПДВ
№ 1513054500312
ІПН 341674113056

Україна, 79044, м. Львів, вул. Околична, 18
тел./факс.(032) 263 71 07
тел./факс.(032) 245 77 71
www.ztza.com.ua, nvp.ztza@gmail.com

р/р 26004942781001 в
АТ «ТАСКОМБАНК»
МФО 339500

№ 1101-1 від 01 листопада 2024 р.

ДОВІДКА

щодо використання результатів дисертаційної роботи

РАВЛІНКО Зоряни Петрівни

«Теоретико-методологічні засади безпекової діяльності торговельних підприємств»

Даним підтверджується, що концептуальні, теоретико-методологічні та методико-прикладні засади безпекової діяльності торговельних підприємств застосовуються у діяльності ПП НВП «ЗТЗА»

Серед результатів дисертаційного дослідження здобувачки був взятий до уваги, із подальшим впровадженням, організаційно-економічний механізм управління безпековою діяльністю торговельних підприємств. У відповідності до позиції Равлінко З. П. були відібрані результативні в умовах ПП НВП «ЗТЗА» організаційні та економічні елементи відповідного механізму, узгоджене застосування яких дозволило адаптувати підприємство до поточних умов ведення бізнесу.

Напрацювання Равлінко З. П. в частині розробленого організаційно-економічний механізм управління безпековою діяльністю торговельних підприємств набули практичного застосування із отриманням соціально-економічного ефекту.

Генеральний директор **Секелик І.Д.**

'TROYANDA-ZAKHID' PRIVATE ENTERPRISE
3A/8, Povstanska st., Lviv, Ukraine, 79057
tel./fax: +380 (32) 239 58 00; +380 (32) 239 58 03
e-mail: t-z_valya@ukr.net

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ТРОЯНДА-ЗАХІД"
вул. Повстанська, 3А/8, м. Львів, Україна, 79057
тел./факс: +380 (32) 239 58 00; +380 (32) 239 58 03
п/р UA873052990000026002021002174
в АТ КБ "Приватбанк"
МФО 305299, ЄДРПОУ 30275535

УКРАЇНА
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО
"ТРОЯНДА-ЗАХІД"
№ 30275535
м. Львів, вул.Повстанська, 3-А/8

Вих № 156 від 18 жовтня 2024р

ДОВІДКА

щодо використання результатів дисертаційної роботи

РАВЛІНКО ЗОРЯНИ ПЕТРІВНИ

«Теоретико-методологічні засади безпекової діяльності торговельних підприємств»

Даною довідкою підтверджується, що теоретико-методологічні розробки дисертантки у сфері безпекової діяльності торговельних підприємств набули практичного застосування.

Равлінко З. П. надала інформацію щодо змін в діяльності торговельних підприємств за основними видами економічної діяльності у 2010-2022 рр. із чітким окресленням суттєвості впливу основних факторів, зокрема COVID-19 та воєнних дій. Зроблені нею узагальнення та розроблене інформаційне поле послужили основою для корегування безпекової діяльності ПП "Троянда-Захід" у відповідності до фактичних змін зовнішнього середовища та подальшої прогнозованої трансформації торгівлі.

Напрацювання Равлінко З. П. щодо поточного стану й трансформації засад функціонування торговельних підприємств набули практичного застосування із отриманням соціально-економічного ефекту.

Директор Парсаданян К.А.

підпис

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО ТРОЯНДА-ЗАХІД №30275535 УКРАЇНА м.ЛЬВІВ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

“МІКСУЙМО РАЗОМ”

79007, м. Львів, просп. Свободи,

буд. 35, кв. 7

Код ЄДРПОУ 40685515

п/рUA453052990000026007001004852

в ЗГРУ КБ “Приватбанк”

МФО 305299

телефон: +380 50 431 3131

Вих № 66 від 23 жовтня 2024р

ДОВІДКА

щодо використання результатів дисертаційної роботи

РАВЛІНКО ЗОРЯНИ ПЕТРІВНИ

«Теоретико-методологічні засади безпекової діяльності торговельних підприємств»

Даною довідкою підтверджується, що теоретико-методологічні розробки дисертантки у сфері безпекової діяльності торговельних підприємств набули практичного застосування.

Равлінко З. П. надала інформацію щодо змін в діяльності торговельних підприємств за основними видами економічної діяльності у 2010-2022 рр. із чітким окресленням суттєвості впливу основних факторів, зокрема COVID-19 та воєнних дій. Зроблені нею узагальнення та розроблене інформаційне поле послужили основою для корегування безпекової діяльності ТзОВ “МІКСУЙМО РАЗОМ” у відповідності до фактичних змін зовнішнього середовища та подальшої прогнозованої трансформації торгівлі.

Напрацювання Равлінко З. П. щодо поточного стану й трансформації засад функціонування торговельних підприємств набули практичного застосування із отриманням соціально-економічного ефекту.

Директор Бартєнєв В.Б.

підпис

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

“ВІВЕРА ГРУП”

80383, Україна, Львівська область, Жовківський р-н, с. Малехів, вул. Дорога, 20А

21 жовтня 2024 року № 120

ДОВІДКА

щодо використання результатів дисертаційної роботи

Равлінко Зоряни Петрівни

«Теоретико-методологічні засади безпекової діяльності торговельних підприємств»

Даним підтверджується, що теоретико-методологічні розробки дисертантки у сфері безпекової діяльності торговельних підприємств застосовуються у діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Вівера Груп» (надалі – Товариство), яке спеціалізується на оптовій й роздрібній торгівлі широким асортиментом кормів для домашніх тварин.

Серед напрацювань здобувачки був взятий до уваги, із подальшим впровадженням, теоретико-практичний підхід до покращення інструментів обліково-аналітичного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств. Внесення змін, що пов’язані із специфікою діяльності Товариства, з наступним практичним застосуванням як і підтвердило вірність зроблених дисертанткою розрахунків, так і стало підставою для посилення уваги до окремих складових обліково-аналітичного забезпечення, що покращило інформаційне підґрунтя прийняття кожного рішення суб’єктами безпеки.

Напрацювання Равлінко З. П. щодо безпекової діяльності торговельних підприємств набули практичного досвіду.

Директор ТзОВ «Вівера Груп» Сергій НАУМЕНКО

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ВІВЕРА ГРУП 36762525 УКРАЇНА ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ

ТЕХНОЗАХИСТ

Приватне підприємство

Код ЄДРПОУ 33562508

Україна, 79049 м. Львів, вул. Антонича 4/136

інд. податковий № 335625013047

тел. (098) 500-00-45

№241101/1 від 01 листопада 2024 р.

ДОВІДКА

щодо використання результатів дисертаційної роботи

РАВЛІНКО ЗОРЯНИ ПЕТРІВНИ

«Теоретико-методологічні засади безпекової діяльності торговельних підприємств»

Дана довідка засвідчує, що результати дисертаційного дослідження Равлінко Зоряни Петрівни знайшли практичне застосування в умовах ПП «Технозахист».

Використано розроблену здобувачкою технологію оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства. Завдяки чіткому алгоритму дій щодо оцінювання та наявності трьох складових (дієвість механізмів безпекової діяльності; якість системи управління безпековою діяльністю; ефективність активності суб'єктів безпеки), що передбачає розрахунок широкого переліку первинних індикаторів із наступним об'єднанням у групові показники та визначенням інтегрального показника, чому сприяють вагові коефіцієнти, які максимально враховують специфіку торгівлі й забезпечення безпеки в умовах відповідного суб'єкта господарської діяльності, стало можливим отримання інформації, яка послуговує основою для внесення змін в безпекову діяльність ПП «Технозахист»

Застосування технології оцінювання результативності безпекової діяльності торговельного підприємства забезпечило отримання соціально-економічного ефекту.

Директор Магола Н.І.