

Хмельницький національний університет
Міністерство освіти і науки України
Хмельницький національний університет
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ПРИТИС ВАДИМ ІГОРОВИЧ

УДК 005.934:334.716:339.9 (043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**Безпекоорієнтоване управління промисловими підприємствами в умовах
глобалізаційних викликів**

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня
доктора філософії

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

_____ В.І.Притис

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник:
Гавловська Наталія Іванівна,
доктор економічних наук, професор

Хмельницький – 2021

АНОТАЦІЯ

Притис В.І. Безпекоорієнтоване управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних викликів. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2021.

Дисертаційна робота присвячена вирішенню наукового завдання, що полягає у розробленні теоретичних, методичних і практичних основ безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних викликів.

У першому розділі «Теоретичні та методичні основи формування безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами», на основі ґрунтовного дослідження сутності понять «небезпека», «безпека», «економічна безпека», «система економічної безпеки підприємства», а також, на основі врахування їх ключових елементів, доведено важливість приділення уваги формуванню та реалізації безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних викликів.

На основі детального аналізу теоретичних напрацювань вітчизняних та іноземних науковців, у роботі запропоноване авторське трактування поняття «безпекоорієнтоване управління підприємством», під яким слід розуміти процес спрямований на досягнення бажаного стану безпеки та ефективної (прибуткової) діяльності підприємства за наявності негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ, що забезпечується прийняттям управлінських рішень суб'єктами управління різних рівнів. Визначено, що оперативність реалізації положень безпекоорієнтованого управління буде залежати від сукупності умов реалізації такого управління, серед яких виділено дві великі групи: ті які залежать від дій та рішень керівництва підприємства і потребують управлінської реакції, та умов на які безпосереднього впливу на рівні підприємства не існує, що потребує

застосування адаптаційних заходів. Доведено, що для різних підприємств, умови і параметри функціонування управлінської системи можуть суттєво відрізнитись, а площина формування безпекоорієнтованого управління включає такі критерії як: безпека, прибутковість та гнучкість. Представлено авторське бачення процесу реалізації безпекоорієнтованого управління на підприємстві та конкретизовано етапи реалізації процесу безпекоорієнтованого управління, а саме: перший етап – встановлення нормативів, стандартів, планових завдань щодо рівня допустимого ризику та прибутковості діяльності підприємства; другий етап – порівняння реальних показників функціонування з встановленими нормативами та визначення ступеня допустимих відхилень; третій етап – прийняття обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням прийнятних ризиків і загроз та прибутковості діяльності підприємства; четвертий етап – вимірювання результатів, оцінювання діяльності структурних підрозділів, окремих співробітників та підприємства в цілому.

У другому розділі «Аналіз стану безпекоорієнтованого управління діяльністю промислових підприємств в умовах глобалізаційних викликів» за результатами дослідження наукових джерел, аналізу фактичної інформації, представленої Державною службою статистики України та результатами емпіричних досліджень у галузі промисловості будівельних матеріалів, визначено тенденції розвитку таких підприємств, проведено оцінювання впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємств промисловості будівельних матеріалів з позиції економічної безпеки, визначено та апробовано процедуру оцінювання культури безпеки підприємств промисловості будівельних матеріалів.

У роботі проведено аналіз впливу глобалізаційних процесів на розвиток вітчизняної економіки та акцентовано увагу на певних аспектах сучасних глобалізаційних загроз, таких як COVID-19. Досліджено динаміку глобалізаційних процесів та наведено індекс глобалізації України за КОФ-індексом протягом 2012–2020 років. Визначено, що за досліджуваний період

КОФ-індекс суттєво не змінювався і його значення коливається у межах від 74,95 до 68,48, що відповідає 41–49 позиції у світовому рейтингу. Хоча зростання індексу і свідчить про інтеграцію країни у світові соціально-економічні процеси, однак однозначно не можливо позитивно оцінити таке зростання, оскільки у більшості випадків воно супроводжується і негативними факторами, наприклад зростанням корумпованості державних структур та ускладненнями у веденні бізнесу. Досліджено динаміку рейтингової оцінки умов ведення бізнесу Doing Business в Україні протягом 2015–2020 років за основними контрольними індикаторами. Та визначено їх вплив на сферу будівництва та виробництва будівельних матеріалів. Визначено вплив глобальних ризиків (економічних, екологічних, геополітичних, соціальних, технологічних) на діяльність досліджуваних підприємств. Такі ризики деталізовано у розрізі п'яти основних груп та визначено ступінь впливу конкретного виду ризику на діяльність кожного з підприємств. Проведено аналіз розвитку підприємств промисловості будівельних матеріалів. Визначено вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємств промисловості будівельних матеріалів з позиції економічної безпеки. Доведено, що для більшості вітчизняних промислових підприємств необхідним є оцінювання культури безпеки, оскільки дії та рішення менеджменту підприємств, а також рівень відповідальності виконавців, безпосередньо впливають не тільки на їх конкурентоспроможність, а й на можливість безпечного існування в умовах посилення негативних тенденцій розвитку вітчизняної економіки. Для досліджуваних підприємств рівень культури безпеки є різним, однак існує зацікавленість керівництва в удосконаленні підходів до її забезпечення і трансформації організаційної культури відповідно до сучасних умов та викликів сьогодення.

У третьому розділі «Формування організаційно-економічного механізму безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами» обґрунтовано важливість формування інформаційно-аналітичного

забезпечення безпекоорієнтованого управління. Розроблено оптимізаційну модель на основі формування ймовірнісної нейронної мережі, що враховує актуальні умови функціонування підприємства і генерує відповідь у формі оптимального стану системи безпекоорієнтованого управління. Сформовано механізм подолання опору змінам у процесі впровадження безпекоорієнтованого управління на підприємствах промисловості будівельних матеріалів.

За результатами проведеного теоретико-аналітичного дослідження, визначено особливості формування інформаційно-аналітичного забезпечення безпекоорієнтованого управління на підприємствах промисловості будівельних матеріалів, що передбачає деталізацію інформаційного забезпечення у розрізі макро-, мезо- та мікрорівня, та формування аналітичної складової, де потоки інформації доцільно розподіляти і аналізувати у межах складових системи економічної безпеки з ідентифікацією ризиків та рішень, які здатні їх мінімізувати. Доведено, що використання регламентів сформованих за результатами аналізу ефективних управлінських рішень, значно підвищують якість управлінських процесів та дозволяють розробити уніфіковані підходи щодо реакції системи менеджменту підприємств на ризики і загрози, які систематично повторюються.

Розроблено та апробовано оптимізаційну модель на основі формування ймовірнісної нейронної мережі, яка враховує запити (актуальні умови) функціонування підприємства і генерує відповідь у формі оптимального стану системи безпекоорієнтованого управління. Така модель враховує фактор сезонності, який суттєво впливає на активність досліджуваних підприємств та основні види ризиків, що пов'язані з реакцією менеджменту підприємств на падіння або зростання ділової активності у різні періоди року. Здійснено апробацію моделі та визначено оптимальні стани системи економічної безпеки досліджуваних підприємств з урахуванням відповідних умов їх функціонування. У дисертації здійснено ідентифікацію «точок

спротиву» змінам при впровадженні безпекоорієнтованого управління з використанням діаграми Ісікави на прикладі досліджуваних підприємств. Сформовано уніфіковану діаграму із визначенням «точок спротиву» в розрізі основних складових системи економічної безпеки підприємства. Запропоновано механізм подолання опору змінам у межах реалізації положень безпекоорієнтованого управління, який містить фундаментальну та дієву складові. Фундаментальна складова є основою сформованого механізму і передбачає наявність принципів, функцій та методів такого механізму. Дієва складова містить певний цикл операцій, які передбачають шість основних етапів, а саме: визначення виконавців; ідентифікація «точок спротиву»; вибір інструментарію для нівелювання «точок спротиву»; застосування інструментарію; аналіз ефективності нівелювання «точок спротиву»; управлінська реакція за результатами аналізу. Такий механізм дозволяє більш ефективно реалізовувати основні положення безпекоорієнтованого управління у практичній діяльності досліджуваних підприємств.

Ключові слова: управління, економічна безпека, система економічної безпеки, безпекоорієнтоване управління, ризики, промислові підприємства, інформаційно-аналітичне забезпечення, опір змінам.

ANNOTATION

Prytys V.I. Safety-oriented management of industrial enterprises in the context of globalization challenges. – Qualifying research paper on the rights of the manuscript. Ph.D. Dissertation in specialty 073 – «Management». – Khmelnytsky National University, Khmelnytsky, 2021.

The dissertation is devoted to the solution of the scientific problem consisting in development of theoretical, methodical and practical bases of safety-oriented management of industrial enterprises in the conditions of globalization challenges.

In the first section «Theoretical and methodical bases of formation of safety-oriented management of industrial enterprises», on the basis of thorough research of essence of concepts «danger», «safety», «economic safety», «system of economic safety of enterprise», and also, on the basis of their key elements, the importance of paying attention to the formation and implementation of safety-oriented management of industrial enterprises in the context of globalization challenges is proved.

Based on a detailed analysis of theoretical developments of domestic and foreign scientists, the author's interpretation of the concept of «safety-oriented enterprise management» is proposed, which should be understood as a process aimed at achieving the desired state of safety and effective (profitable) operation of enterprise under negative influences of external and internal environments, which is ensured by management decisions by management entities of different levels. It is determined that the efficiency of implementation of safety-oriented management will depend on the set of conditions for such management. They are divided into two major groups: those that depend on actions and decisions of management and require management response and conditions that can not be directly affected at the enterprise level, which requires the application of adaptation measures. It is proved that conditions and parameters of management system can differ significantly for different enterprises, and a plane of formation of safety-oriented management

includes such criteria as safety, profitability and flexibility. The author's vision of the process of implementation of safety-oriented management at the enterprise is presented and the stages of implementation of the process of safety-oriented management are specified, namely: the first stage – establishment of norms, standards, planned tasks on the level of allowable risk and enterprise profitability; the second stage – comparison of real indicators of functioning with the set specifications and definition of admissible deviations degree; the third stage – making sound management decisions taking into account acceptable risks and threats and profitability of enterprise; the fourth stage – measuring results, evaluating activities of structural units, individual employees and company as a whole.

In the second chapter «Analysis of the state of safety-oriented management of industrial enterprises in the context of globalization challenges» based on the results of research of scientific sources, analysis of factual information provided by the State Statistics Service of Ukraine and the results of empirical research in the field of construction materials industry, the tendencies of development of such enterprises are defined, the estimation of influence of factors of external and internal environment on activity of enterprises of building materials industry from a position of economic safety is carried out, the procedure of estimation of safety culture of enterprises of building materials industry is defined and tested.

The paper analyzes the impact of globalization processes on the development of the domestic economy and focuses on certain aspects of modern globalization threats, such as COVID-19. The dynamics of globalization processes is studied and the index of globalization of Ukraine according to the KOF-index during 2012–2020 is given. It was determined that during the study period the KOF-index did not change significantly and its value ranges from 74.95 to 68.48, which corresponds to 41–49 positions in the world ranking. Although the growth of the index indicates the country's integration into global socio-economic processes, it is clearly impossible to positively assess such growth, as in most cases it is accompanied by negative factors, such as increasing corruption in government

and difficulties in doing business. The dynamics of rating assessment of Doing Business in Ukraine during 2015–2020 according to the main control indicators has been studied. And its influence on the sphere of construction and production of construction materials is determined. The influence of global risks (economic, ecological, geopolitical, social, technological) on the activity of the researched enterprises is determined. Such risks are detailed in terms of five main groups and determine the impact of a particular type of risk on the activities of each of the enterprises. The analysis of development of the enterprises of the industry of building materials is carried out. The influence of external and internal factors on the activities of the enterprises of the building materials industry from the standpoint of economic security is determined. It is proved that for most domestic industrial enterprises it is necessary to assess the safety culture, because the actions and decisions of enterprise management, as well as the level of responsibility of performers, directly affect both their competitiveness and the possibility of a safe existence in the face of increasing negative trends in the domestic economy. For the studied enterprises, the level of safety culture is different, but there is an interest of management in improving approaches to its provision and transformation of organizational culture in accordance with modern conditions and challenges of today.

The third section «Formation of organizational and economic mechanism of safety-oriented management of industrial enterprises» substantiates the importance of the formation of information and analytical support for safety-oriented management. An optimization model based on the formation of a probabilistic neural network has been developed, which takes into account the current operating conditions of the enterprise and generates a response in the form of the optimal state of the safety-oriented management system. The mechanism of overcoming resistance to changes in the process of introduction of safety-oriented management at the enterprises of building materials industry is formed.

According to the results of the theoretical and analytical study, the peculiarities of the formation of information-analytical support of safety-oriented

management in building materials industry, which provides detailed information support in terms of macro-, meso- and micro-level, and the formation of analytical component, where information flows should be distributed and analyzed within components of the economic security system with the identification of risks and solutions that can minimize them. It is proved that the use of regulations formed as a result of the analysis of effective management decisions, significantly improve the quality of management processes and allow to develop unified approaches to the response of the enterprise management system to risks and threats that repeat systematically.

An optimization model based on the formation of a probabilistic neural network, which takes into account the requests (actual conditions) of the enterprise operation and generates a response in the form of the optimal state of the safety-oriented management system has been developed and tested. This model takes into account the seasonality factor, which significantly affects the activity of the surveyed enterprises and the main types of risks associated with the reaction of enterprise management to the decline or growth of business activity at different times of the year. The model was tested and the optimal states of the economic security system of the studied enterprises were determined, taking into account the relevant conditions of their operation. The identification of «points of resistance» to changes at introduction of safety-oriented management with use of the Ishikawa diagram on an example of the investigated enterprises is carried out in the dissertation. A unified diagram with the definition of «points of resistance» in terms of the main components of the economic security of an enterprise. A mechanism for overcoming resistance to changes within the implementation of the provisions of safety-oriented management, which contains fundamental and effective components, is proposed. The fundamental component is the basis of the formed mechanism and presupposes the existence of principles, functions and methods of such a mechanism. The effective component contains a certain cycle of operations, which involve six main stages, namely: identification of performers; identification of «points of resistance»; selection of tools for leveling «resistance

points»; use of tools; analysis of the effectiveness of leveling «resistance points»; managerial reaction based on the results of an analysis. This mechanism allows to implement the basic provisions of safety-oriented management in the practice of the studied enterprises more effectively.

Keywords: management, economic security, economic security system, safety-oriented management, risks, industrial enterprises, information-analytical support, resistance to changes.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

1. Гавловська Н. І., Притис В. І. Теоретичний базис безпекоорієнтованого управління підприємством. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство* : монографія : в 3 томах / за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2019. Т. 3. С. 271–288 (0,73 друк. арк.) (особистий внесок здобувача: *визначено теоретичні основи формування безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами*(0,63 др. арк.)).

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

2. Притис В. І., Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Інституціональне середовище формування системи безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних змін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6, Т. 1. С. 230–232 (0,35 друк. арк.) (особистий внесок здобувача: *визначено особливості впливу зовнішнього середовища на діяльність промислових підприємств та їх економічну безпеку* (0,25 др. арк.)).

3. Притис В.І., Гавловська Н.І., Рудніченко Є. М. Дослідження базових категорій безпекоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №2. С. 23–30 (1,11 друк. арк.). (особистий внесок здобувача: *досліджено основні підходи до визначення категорій у сфері економічної безпеки* (0,92 др. арк.)).

4. Притис В. І. Формування ймовірнісної нейронної мережі для діагностування станів системи безпекоорієнтованого управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №6, Т. 2. С. 97–100 (0,5 друк. арк.).

5. Притис В. І. Методичне та організаційне забезпечення безпекоорієнтованого управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №1. С. 94–99 (0,65 друк. арк.).

6. Притис В. І. Умови реалізації безпекоорієнтованого управління підприємствами з урахуванням існуючих загроз. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 453–459 (0,64 друк. арк.).

7. Притис В. І., Кримчак Л. А., Гавловська Н. І. Витік інформації як ключова проблема інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 240–247 (0,54 друк. арк.). (особистий внесок здобувача: *визначено особливості інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки промислових підприємств*(0,28 др. арк.)).

8. Havlovska N., Illiashenko O., Konoplina O., Shevchuk I., Hlynska A., Prytys V. Strategic Adaptation as a Way of Managing Organizational Changes in the Context of Implementing a Safety Oriented Enterprise Management Approach. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. 2020. Vol. 9. No. 3. P. 1053-1061 (0,92 друк. арк.) (особистий внесок здобувача: *досліджено особливості організаційних змін при реалізації положень безпекоорієнтованого управління*(0,22 др. арк.)).

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

9. Притис В. І. Обґрунтування доцільності використання безпекоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами. *Сучасні проблеми та перспективи розвитку міжнародних економічних відносин і світового господарства : матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конференції*. Хмельницький – Сатанів, 19–20 квітня 2019 р. Хмельницький : ХНУ, 2019. С. 177–181 (0,26 друк. арк.).

10. Притис В. І. Застосування методології гнучкого управління в умовах глобалізаційних викликів і загроз. *Актуальні проблеми забезпечення*

національної безпеки та спрощення процедур міжнародної торгівлі : збірник тез III науково-практичної інтернет-конференції. м. Ірпінь – м. Хмельницький, 17–24 травня 2019 р. Хмельницький: Науково-дослідний центр митної справи, 2019. С. 32–35 (0,18 друк. арк.).

11. Притис В. І. Управлінські рішення в системі безпекоорієнтованого управління підприємствами. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф.* м. Кропивницький, 14 квітня 2020 р. Кропивницький : ЦНТУ, 2020. С. 257–258 (0,15 друк. арк.).

12. Притис В. І. Моделювання станів системи безпекоорієнтованого управління підприємством. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції.* м. Харків, 31 жовтня 2020 р. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2020. С. 476–478 (0,15 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	25
1.1. Дослідження базових категорій безпекоорієнтованого управління.....	25
1.2. Умови реалізації безпекоорієнтованого управління з урахуванням існуючих глобальних та локальних загроз.....	41
1.3. Методичне та організаційне забезпечення безпекоорієнтованого управління.....	61
Висновки до розділу 1.....	73
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ.....	77
2.1. Дослідження середовища функціонування промислових підприємств України в умовах глобалізаційних викликів.....	77
2.2. Оцінювання впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність промислових підприємств з позиції економічної безпеки.....	102
2.3. Оцінювання культури безпеки промислових підприємств в умовах формування безпекоорієнтованого управління.....	120
Висновки до розділу 2.....	140
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	143
3.1. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних викликів.....	143

3.2. Моделювання процесів реалізації безпекоорієнтованого управління з урахуванням специфіки діяльності промислових підприємств.....	157
3.3. Розробка механізму подолання опору змінам у процесі впровадження безпекоорієнтованого управління на промислових підприємствах.....	177
Висновки до розділу 3.....	193
ВИСНОВКИ.....	196
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	199
ДОДАТКИ.....	218

ВСТУП

Мистецтво управління сучасними соціально-економічними системами досліджується у різних країнах та сферах науки. Трансформації традиційних підходів до управління обумовлюються новими глобалізаційними викликами та швидкою інтеграцією підприємств на світові ринки. Феномен «цифрової економіки» стимулює бізнес до пошуку нових рішень та управлінських інструментів з метою отримання додаткових конкурентних переваг та успішної інтеграції у світові економічні процеси. Також виникає гостра необхідність захисту бізнесу від глобальних та локальних небезпек, загроз та ризиків, які хаотично виникають у світовому економічному просторі.

Для вітчизняних промислових підприємств різних галузей всі вищеперераховані аспекти є актуальними, що стимулює менеджмент таких суб'єктів господарювання відповідати реаліям часу і постійно удосконалювати свої системи управління і захисту бізнесу. Увага вітчизняних управлінців до процесів забезпечення економічної безпеки та формування вітчизняної безпекології, стимулювали дослідників до розробки теоретичних, науково-методичних та практичних аспектів формування систем економічної безпеки. Серед вітчизняних науковців, що досліджують проблематику економічної безпеки на макро-, мезо- та мікрорівні необхідно виділити: Бабій І. В., Барановського О. І., Васильціва Т. Г., Волощук Л. О., Гавловську Н. І., Гончар О. І., Ілляшенко О. В., Козаченко Г. В., Любохинець Л. С., Ляшенко О. М., Мельника С. І., Мігус І. П., Момот Т. В., Овчаренка Є. І., Погорелова Ю. С., Рудніченка Є. М., Штангрета А.М. та інших.

Іноземні фахівці також приділяють увагу дослідженням національної та економічної безпеки, серед них необхідно виділити праці таких науковців як: Бьоме Р., Варела-Вака А., Добровіч Ю., Гаска Р., Кауфман Д., Келемен П., Корауш А., Кітрік Дж. Мак, Лені Т., Новей Т., Полак Ю.

Ці науковці формували основи сучасної безпекології, однак недостатньо акцентовано, у представлених ними дослідженнях, висвітлювалися питання

ефективного управління системою економічної безпеки та її інтеграції у діючу систему менеджменту підприємств. Тому безпекоорієнтоване управління є актуальним напрямком досліджень, який на основі положень безпекології та менеджменту, дозволяє забезпечити не лише економічну безпеку суб'єктів господарювання за рахунок формування нових науково-методичних підходів, а й удосконалює інструментальне забезпечення управлінських процесів.

У контексті формування положень безпекоорієнтованого управління необхідно виділити праці Гавловської Н. І., Зачко О. Б., Рудніченка Є. М., однак вони носять фундаментальний характер, а прикладні аспекти (особливо у промисловості будівельних матеріалів) практично не досліджувалися, що і обумовлює актуальність та своєчасність дисертаційної роботи, її мету та завдання.

Наукове завдання дослідження полягає у розробленні теоретичних, методичних і практичних основ безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних викликів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана згідно з планами наукових досліджень Хмельницького національного університету та Науково-дослідного інституту фіскальної політики Університету державної фіскальної служби України у межах держбюджетної теми «Розвиток регіонального ризик-менеджменту в контексті забезпечення митної безпеки України» (номер державної реєстрації 0118U004107), де автором запропонований науково-методичний підхід до ідентифікації ризиків діяльності промислових підприємств при реалізації положень безпекоорієнтованого управління.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій з безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних викликів.

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

– обґрунтувати теоретичні засади безпекоорієнтованого управління

промисловими підприємствами;

– запропонувати науковий підхід до формування інформаційно-аналітичного забезпечення безпекоорієнтованого управління;

– розробити модель визначення оптимального стану системи безпекоорієнтованого управління на основі нейронної мережі;

– запропонувати методичний підхід щодо процесу реалізації безпекоорієнтованого управління на підприємстві;

– сформувати механізм подолання опору змінам при впровадженні безпекоорієнтованого управління на підприємствах;

– обґрунтувати сукупність умов реалізації безпекоорієнтованого управління на підприємствах;

– сформувати науково-методичний підхід щодо визначення впливу глобальних ризиків на діяльність промислових підприємств;

– запропонувати методичний підхід щодо визначення рівня культури безпеки підприємств.

Об'єкт дослідження – процес безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних викликів.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні основи безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами.

Методи дослідження. У методологічну основу дисертаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого знайшли застосування такі методи: *логічного аналізу і синтезу* – для систематизації наукових поглядів на систему економічної безпеки та її місце у реалізації положень безпекоорієнтованого управління (*підрозділ 1.1*); *індукції та дедукції, порівняння і систематизації* – у контексті сутнісних характеристик та еволюцій основних понять дисертаційної роботи (*підрозділ 1.1*); *абстрактно-логічного аналізу і синтезу* – для виокремлення умов реалізації безпекоорієнтованого управління з урахуванням існуючих загроз (*підрозділ 1.2*); *економіко-статистичного й порівняльного аналізу* – для дослідження середовища функціонування промислових підприємств України в умовах

глобалізаційних викликів (*підрозділи 2.1, 2.2*); *анкетування та експертного аналізу* – під час визначення рівня культури безпеки підприємства (*підрозділ 2.3*); *системного аналізу та парних порівнянь* – під час визначення впливу глобальних ризиків на діяльність промислових підприємств (*підрозділ 2.2*); *моделювання* – при розробці оптимізаційної моделі на основі формування ймовірнісної нейронної мережі (*підрозділ 3.2*); *морфологічного аналізу* – під час дослідження та уточнення понятійно-категоріального апарату (*підрозділ 1.3*); *графічний* – для наочного і всебічного відображення результатів проведеного дослідження (*розділи 2, 3*); *абстрактно-логічний* – під час проведення теоретичних узагальнень і формування висновків дослідження (висновки до розділів).

Інформаційною базою дослідження є правові та нормативні документи Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, провідна вітчизняна та зарубіжна наукова література, офіційні статистичні дані, фінансова звітність і первинна документація підприємств, результати опитування фахівців, матеріали, що розміщені у мережі Інтернет, матеріали особистих досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні основних положень та науково-методичних і прикладних рекомендацій з безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами. Основні наукові положення, які отримані особисто автором і визначають їх наукову новизну, полягають у наступному:

удосконалено:

– науково-методичний підхід до формування інформаційно-аналітичного забезпечення безпекоорієнтованого управління, який, на відміну від існуючих підходів, передбачає формування регламентів дій на основі розробленої системи прийняття управлінських рішень у сфері безпекоорієнтованого управління, та дозволяє використовувати уніфіковані регламенти для безпечного функціонування промислового підприємства;

– науково-методичний підхід щодо реалізації безпекоорієнтованого

управління, який, на відміну від існуючих підходів, передбачає розробку оптимізаційної моделі на основі формування ймовірнісної нейронної мережі, яка враховує актуальні умови функціонування підприємств і генерує відповідь у формі оптимального стану системи безпекоорієнтованого управління за визначених умов, та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо досягнення такого стану;

– категоріально-понятійний апарат управління економічною безпекою підприємства, а саме: визначення поняття «безпекоорієнтоване управління підприємством», під яким, на відміну від існуючих, слід розуміти процес спрямований на досягнення бажаного стану безпеки та ефективної (прибуткової) діяльності підприємства за наявності негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ, що забезпечується прийняттям управлінських рішень суб'єктами управління різних рівнів.

набуло подальшого розвитку:

– організаційно-економічне обґрунтування процесів формування механізму подолання опору змінам при впровадженні безпекоорієнтованого управління на підприємствах, що, на відміну від існуючих підходів, передбачає ідентифікацію «точок спротиву» змінам у розрізі складових системи економічної безпеки підприємства та дозволяє реалізовувати положення безпекоорієнтованого управління з мінімальним спротивом;

– обґрунтування сукупності умов реалізації безпекоорієнтованого управління, що, на відміну від існуючих, передбачає виділення таких умов, які залежать від дій та рішень керівництва підприємства і потребують управлінської реакції, та умов, на які безпосереднього впливу на рівні підприємства не існує, що обумовлює застосування адаптаційних заходів;

– науково-методичний підхід щодо процесу реалізації безпекоорієнтованого управління на підприємстві, відмінністю якого є виділення чотирьох основних етапів (встановлення нормативів, стандартів, планових завдань щодо рівня допустимого ризику та прибутковості діяльності підприємства; порівняння реальних показників функціонування з

заданими нормативами та визначення ступеня допустимих відхилень; прийняття обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням прийнятних ризиків і загроз та прибутковості діяльності підприємства; вимірювання результатів, оцінювання діяльності структурних підрозділів, окремих співробітників та підприємства в цілому), що дозволяє організувати імплементацію безпекоорієнтованого управління в загальну систему менеджменту підприємства;

– науково-методичний підхід щодо визначення рівня культури безпеки підприємства, що, на відміну від існуючих, передбачає проведення аналізу структурних елементів культури безпеки у межах п'яти складових: робота в команді, організаційна складова, функціональна складова, ідентифікація вузьких місць, мінімізація ризиків. Це дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» у системі економічної безпеки та загальній системі управління підприємством;

– науково-методичний підхід щодо визначення впливу глобальних ризиків (економічних, екологічних, геополітичних, соціальних, технологічних) на діяльність промислових підприємств, що дозволяє обґрунтовано здійснювати вибір управлінських інструментів мінімізації їх негативних наслідків.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні результатів дослідження у вигляді методичних розробок і практичних рекомендацій під час реалізації положень безпекоорієнтованого управління на промислових підприємствах. Сформовані теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші прикладні результати наукових досліджень, які викладені в дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності: ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (довідка про впровадження № 4/448 від 17.05.2019 р.), ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» (довідка про впровадження № 244 від 20.02.2020 р.), ТОВ «Гама-техніка ЛТД» (довідка про впровадження № 52 від 21.10.2020 р.). Також результати дослідження були

використані у практичній діяльності Агенції регіонального розвитку Хмельницької області (довідка про впровадження № 3/147 від 6.10.2020 р.).

Теоретичні узагальнення, наукові розробки та методичні рекомендації автора використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету під час викладання дисциплін: «Інвестиційний менеджмент», «Державне та регіональне управління» (довідка про впровадження № 215/1 від 21.10.2020 р.).

Особистий внесок здобувача полягає у розробці й обґрунтуванні наукових положень, висновків і рекомендацій щодо безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних викликів.

Дисертаційна робота, результати якої виносяться на захист, є самостійною науковою роботою. Внесок у роботах, виконаних у співавторстві, відображено у публікаціях [18, 78, 79, 81, 135].

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційної роботи доповідалися та обговорювалися на: XV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми та перспективи розвитку міжнародних економічних відносин і світового господарства», (м. Хмельницький – м. Сатанів, 19–20 квітня 2019 р.); III Науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми забезпечення національної безпеки та спрощення процедур міжнародної торгівлі» (м. Ірпінь – м. Хмельницький, 17–24 травня 2019 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (м. Кропивницький, 14 квітня 2020 р.); Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи» (м. Харків, 21 жовтня 2020 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 12 наукових праць, серед яких 1 монографія у співавторстві, 6 статей – у наукових фахових виданнях, 1 стаття – у зарубіжному періодичному виданні, що входить до

наукометричних баз даних SCOPUS та Web of Science, 4 тези доповідей у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 6,18 др. арк., з яких особисто здобувачеві належить 4,83 др. арк.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 240 сторінок. Робота містить: 38 таблиць; 42 рисунки, з яких 18 охоплюють повні сторінки; анотацію на 13 сторінках; 6 додатків, розміщених на 23 сторінках; список використаних джерел складається із 170 позицій, які охоплюють 18 сторінок. Обсяг основного тексту дисертації становить 168 сторінок.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ
БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ
ПІДПРИЄМСТВАМИ

1.1. Дослідження базових категорій безпекоорієнтованого управління

Економічний розвиток в Україні характеризується нестабільністю в економічній, політичній та інших сферах, які безпосередньо впливають на умови функціонування та результати діяльності вітчизняних підприємств. В свою чергу, кризові явища зовнішнього середовища та недосконалість внутрішніх процесів вітчизняних підприємств безпосередньо відображається на системі їх економічної безпеки, що змушує керівництво шукати нові підходи щодо управління та прийняття рішень. Одним з таких підходів є безпекоорієнтований підхід, що направлений не лише на результативність діяльності підприємства, а й враховує безпеку його функціонування, про що зазначають вітчизняні науковці [15, 17, 32, 36, 50]. У межах підходу здійснюється пошук певного балансу, що забезпечує захищеність інтересів підприємства та сприяє його подальшому розвитку, однак науково-методичне забезпечення реалізації безпекоорієнтованого підходу на вітчизняних підприємствах потребує подальших ґрунтовних напрацювань.

З урахуванням викладеного, виникає об'єктивна потреба у дослідженні теоретичного та методичного базису безпекоорієнтованого управління, що дасть змогу в подальшому сформулювати практичні рекомендації, які сприятимуть покращенню параметрів системи економічної безпеки підприємств. Перш за все, необхідно проаналізувати базові поняття, що визначають формування безпекоорієнтованого управління. Для початку доцільно дослідити, що в економічній літературі розуміють під поняттями «безпека» та «небезпека», а у подальшому перейти до поняття «економічна безпека» та «система економічної безпеки».

Отже, визначення поняття «небезпека» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «небезпека»*

Визначення поняття	Автор, джерело
Стан об'єкта	
стан об'єкта, при якому імовірність реалізації загроз і розміри шкоди, яка може бути заподіяна йому в разі їх реалізації, стають критичними, тобто виходять за межі деяких значень, що допускаються нормами функціонування даного об'єкта	Атаманов Г. [4, с. 15]
можливість якогось лиха, нещастя, якоїсь катастрофи, шкоди тощо; стан, коли кому-небудь щось загрожує	Бусел В. (словник) [12, с. 747]
наявність дії різних сил (факторів), які є дисфункціональними, дестабілізаційними, і (або) є деструктивними стосовно якої-небудь системи	Грачев Г. [21, с. 46]
найбільш несприятливий, кризовий стан	Різник Н. [94, с. 122]
Сукупність умов і факторів	
сукупність умов і факторів, які викликають порушення нормального функціонування й розвитку людини	Носков Ю. [63, с. 171]
Імовірність нанесення шкоди кому-небудь або чому-небудь	
усвідомлювана, але не фатальна імовірність нанесення шкоди кому-небудь або чому-небудь, що визначається наявністю певних об'єктивних і суб'єктивних чинників. Являє собою об'єктивно існуючу можливість негативного впливу, у результаті чого може погіршитись стан об'єкту	Сергунін О. [97, с. 127]
Об'єктивно існуюча реальність	
об'єктивно існуюча реальність, яка може порушити стан рівноваги суб'єктів і призвести до негативних наслідків	Рудніченко Є. [95, с. 192]
об'єктивно існуюча реальність, що зумовлена сукупністю умов та / або факторів, які можуть негативно відобразитися на діяльності будь-яких суб'єктів	Авторський підхід

*систематизовано автором на підставі опрацювання наукових джерел

Поняття «небезпека» та «безпека» є протилежними один одному, і характеризують протилежні стани функціонування підприємств. І як показує аналіз визначень наведених у табл. 1.1, поняття «небезпека» в економічній літературі трактується по-різному, однак, можна виділити декілька підходів щодо його сутності, а саме: як стан об'єкта, як сукупність умов і факторів та як об'єктивно існуюча реальність (рис. 1.1).

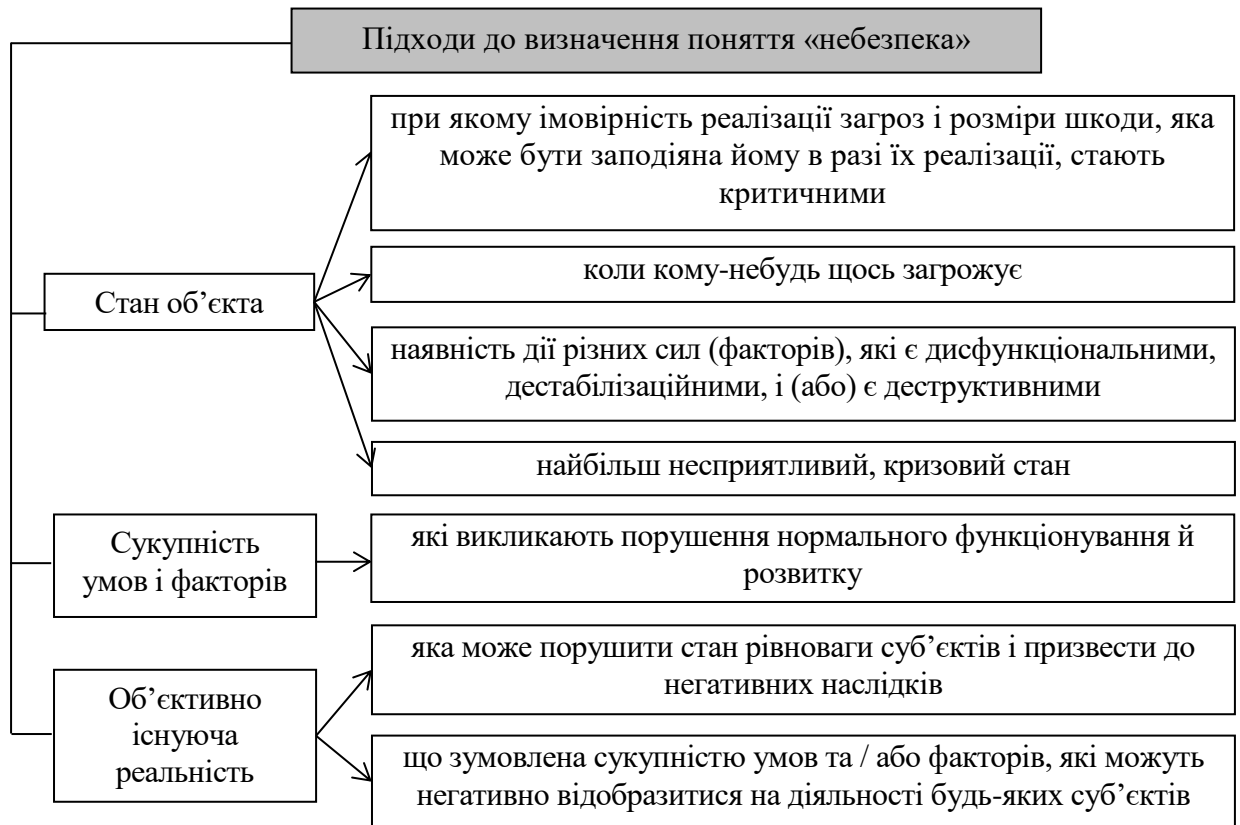


Рис. 1.1. Підходи до визначення терміну «небезпека»*

*сформовано автором

На нашу думку, більш доцільно розглядати небезпеку, як об'єктивно існуючу реальність, що зумовлена сукупністю умов та / або факторів, які можуть негативно відобразитися на діяльності будь-яких суб'єктів. У запропонованому визначенні ми акцентуємо увагу на двох речах: по-перше, на суб'єктах (у якості яких можуть бути суб'єкти господарювання; людина, як особистість та ін.). По-друге, на умовах та факторах, що можуть спричинити негативний вплив на діяльність суб'єктів. Це пов'язано з тим, що небезпека може бути викликана певними умовами та / або факторами які неможливо передбачити, а отже своєчасно усунути їх. Окрім того, не на всі умови та / або фактори можливо вплинути, найчастіше навпаки, підприємству необхідно адаптуватися до них.

Поряд із поняттям «небезпека» доцільно розглянути поняття «безпека», оскільки вони є пов'язаними між собою. Що ж стосується терміну «безпека», то аналіз існуючих підходів щодо його сутності наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «безпека»*

Визначення поняття	Автор, джерело
Стан об'єкта	
стан об'єкта, при якому можливість реалізації загроз і розміри збитку, в разі їх здійснення, нижче деякої порогової величини (тобто не виводять об'єкт за рамки його сталого функціонування), що дозволяє об'єкту зберігати функціональну цілісність і структурну цільність	Атаманов Г. [4, с. 15]
найбільш сприятливий стан об'єкта досліджень	Різник Н. [94, с. 122]
стан, при якому сума впливів на систему зовнішніх та внутрішніх енергетичних та інформаційних потоків не перевищує допустимого значення, яке може призвести до руйнації самої системи безпеки	Марова С. [52, с. 13]
стан, що характеризує захищеність від реальних і потенційних небезпек, загроз та ризиків	Авторський підхід
Стан захищеності	
стан захищеності від негативного впливу якихось чинників	Єрмошенко М., Горячева К. [31, с. 39]
стан захищеності найбільш важливих інтересів особистості, суспільства та держави від загроз	Крихтін Є. (ред.) [100, с. 124]
стан і тенденції розвитку захищеності життєво важливих інтересів соціуму і його структур від внутрішніх і зовнішніх загроз	Олейніков Є. (ред.); [70, с. 7]
Стан при якому відсутні загрози, небезпеки	
це поняття, яке стосується усіх сторін життя і діяльності людини та означає певний стан суспільства, при якому немає будь-яких загроз	Нікіфорова П., Куперівська С. [62, с. 87]
складне соціально-політичне та державне явище, яке охоплює багато сторін життя. Його можна розглядати як стан, коли немає небезпеки	Мельник П. В., Нижник Н. Р. (ред.) [61, с. 11]
відсутність небезпеки, збереженість, надійність	Даль В. (словник) [23, с. 105]
в об'єктивному плані безпека відображає відсутність загроз базовим цінностям суспільства, а в суб'єктивному – відсутність страху, що ці цінності можуть зазнати руйнації	Кауфман Д., Мак-Кітрік Дж., Лені Т. [138, с. 12]
стан, при якому не загрожує небезпека, тобто є захист від небезпеки	Ожегов С. (словник) [67, с. 47]
Це якісна визначеність, характеристика	
це якісна визначеність конкретного історичного комплексу (соціуму), що функціонує на конкретних територіях, у визначених періодах часу, географічних умовах, складовими компонентами якого є суспільство, держава, людина	Вечканов Г. [14, с. 32]
є своєрідною характеристикою і необхідною передумовою життєдіяльності, прогресивного розвитку й нормального функціонування об'єктів реального світу	Горбулін В. (ред.) [98, с. 91]
Властивість об'єкта	
це властивість об'єкта, що дозволяє йому не допускати ситуацій, небезпечних для людей і навколишнього середовища	Ляшенко О. [51, с. 19]

Продовження табл. 1.2

Визначення поняття	Автор, джерело
Діяльність щодо виявлення, запобігання, усунення загроз, небезпек	
діяльність людей, суспільства, держави, світового співтовариства народів щодо виявлення (вивчення), запобігання, послаблення, усунення (ліквідації) і відвернення загрози, здатної загубити їх, позбавити матеріальних і духовних цінностей, завдати невідшкодованих збитків, заблокувати шляхи для прогресивного розвитку	Політологічний енциклопедичний словник [73, с. 47]

*систематизовано автором на підставі опрацювання наукових джерел

Наведені визначення у табл. 1.2 дозволяють виділити декілька підходів щодо трактування сутності поняття «безпека» (рис. 1.2).

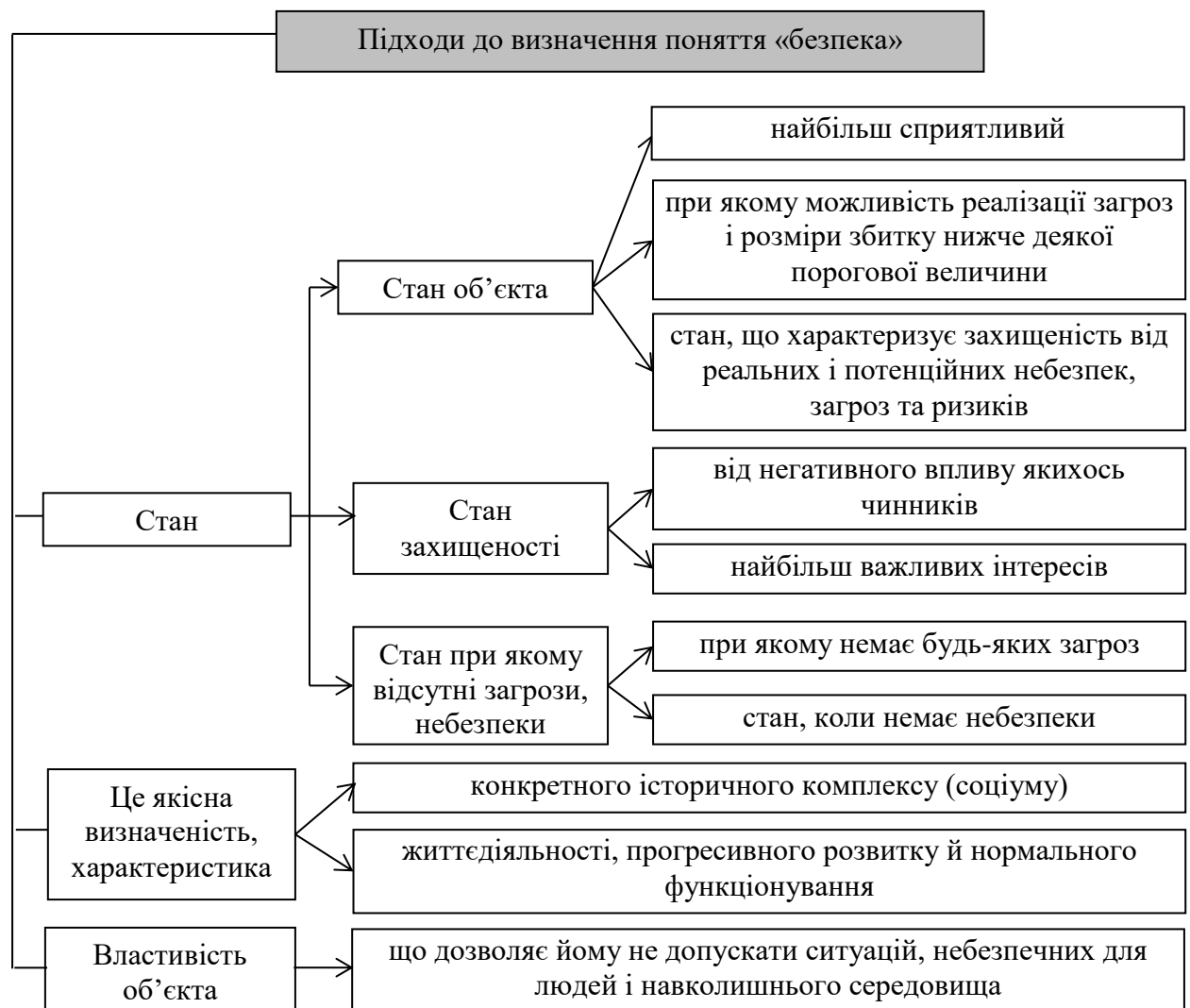


Рис. 1.2. Підходи до визначення терміну «безпека»*

*сформовано автором

Найчастіше поняття «безпека» трактують через стан (стан об'єкта; стан захищеності; стан при якому відсутні загрози, небезпеки), деякі автори розкривають сутність безпеки, як якісну визначеність або характеристику, а також як властивість об'єкта. Ми притримуємося думки, що безпека є станом, що характеризує захищеність від реальних і потенційних небезпек, загроз та ризиків. Отже, безпека є бажаним станом для всіх суб'єктів підприємницької діяльності, і лише за умов безпеки підприємство захищено та може нормально функціонувати і розвиватися.

Оскільки, метою діяльності підприємств є отримання прибутку, зростання їх ринкової вартості, зростання добробуту власників, то безсумнівно однією з умов успішного їх функціонування є забезпечення економічної безпеки підприємства, а ця категорія є похідною від поняття «безпека». Економічна безпека безпосередньо пов'язана з результатами діяльності і є чутливою до зміни умов функціонування суб'єкта підприємницької діяльності. Саме тому, розгляд поняття «економічна безпека підприємства» є необхідним та доречним (табл. 1.3).

Поняття «економічна безпека підприємства» найчастіше трактується, як стан: ефективного використання ресурсів; розвитку суб'єкта господарювання; захищеності (захищеність діяльності). Деякі автори (табл. 1.3) розглядають поняття «економічна безпека», як комплекс заходів, створення та / або наявність умов; як кількісну та якісну характеристику; як процес; міру гармонізації.

На нашу думку, у найбільш широкому значенні економічна безпека є станом захищеності усіх сфер, напрямів діяльності та інтересів суб'єктів господарювання від реальних і потенційних небезпек, загроз та ризиків. Розгляд поняття «економічна безпека», як стан є більш доречним, оскільки поняття «стан» є ніщо інше як відображення усіх параметрів об'єкта у певний момент часу, тобто це відображення параметрів захищеності суб'єктів господарювання від реальних і потенційних загроз.

Таблиця 1.3

Визначення поняття «економічна безпека підприємства»

Визначення поняття	Автор, джерело
Стан ефективного використання ресурсів	
стан найбільш ефективного використання ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільного функціонування підприємства	Гончаренко Л. (ред.) [115, с. 334]
такий стан суб'єкта господарювання, за якого він при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів досягає запобігання, послаблення або захисту від наявних загроз чи інших непередбачуваних обставин та в цілому забезпечує досягнення основних цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарського ризику	Грунін О., Грунін С. [22, с. 37–38]
стан найефективнішого використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам та забезпечення стійкого функціонування підприємства у теперішньому та майбутньому часі	Олейніков Є. (ред.) [116, с. 138]
забезпечення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загроз і створення умов стабільного функціонування основних її елементів	Судоплатов А., Лекарев С. [103, с. 3]
Стан розвитку суб'єкта господарювання	
такий стан розвитку суб'єкта господарювання, який характеризується стабільністю економічного й фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних чинників та протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності	Камлик М. [37, с. 39]
стан, за якого забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності підприємства, банку, гарантований захист їх ресурсів, здатність адекватно і без суттєвих втрат реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації	Зубок М. (ред.) [30, с. 8]
передбачає стійкий розвиток (тобто збалансований і безперервний), що досягається за допомоги використання всіх видів ресурсів та підприємницьких можливостей, за якими гарантується найефективніше їх використання для стабільного функціонування й динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішньому та зовнішньому негативному впливу (загрозам)	Шкарлет С. [111, с. 33]
Стан захищеності (захищеність діяльності)	
такий стан суб'єкта господарювання, за якого життєво важливі компоненти структури та діяльності підприємства характеризуються високим ступенем захищеності від небажаних змін	Клейнер Г. (ред.) [102, с. 288]
захищеність діяльності суб'єкта господарювання від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усувати різні варіанти загроз або пристосовуватися до наявних умов, що не позначаються негативно на його діяльності	Ковальов Д., Сухорукова Т. [41, с. 48]
захищеність життєво важливих інтересів підприємницької структури від внутрішніх і зовнішніх загроз, тобто захист її кадрового та інтелектуального потенціалу, інформації, технологій, капіталу і прибутку, що забезпечується системою заходів спеціального правового, економічного, організаційного, інформаційно-технічного та соціального характеру	Меламедов С. [53, с. 11–12]

Продовження табл. 1.3

Визначення поняття	Автор, джерело
стан захищеності життєво важливих інтересів суб'єкта господарювання, що досягається шляхом гармонізації взаємовідносин із суб'єктами зовнішнього впливу та оптимізації внутрішньосистемних процесів і дозволяє за рахунок адаптації функціонувати та розвиватися підприємству в умовах об'єктивно існуючих невизначеностей, загроз та ризиків	Рудніченко Є. М. [96, с. 13]
стан захищеності усіх сфер, напрямів діяльності та інтересів суб'єктів господарювання від реальних і потенційних небезпек, загроз та ризиків	Авторський підхід
Комплекс заходів, створення та / або наявність умов	
комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості господарюючих суб'єктів за умов ринкової економіки, що захищають їх комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів	Барановський О. [7, с. 11]
створення таких умов його діяльності, за яких забезпечується надійний захист його економічних інтересів від усіх можливих видів загроз	Іванов А., Шликов В. [33, с. 5]
наявність умов і чинників, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей шляхом ефективного використання наявних ресурсів і досягнення на цій основі конкурентних переваг	Корольов М. [46, с. 17]
Кількісна та якісна характеристика	
кількісна та якісна характеристика економічних властивостей системи з точки зору її здатності до самовиживання і розвитку в умовах дестабілізуючої дії зовнішніх і внутрішніх факторів, які є непередбачуваними	Капустін Н. [38, с. 45–46]
Процес	
процес, скерований на захист підприємницьких структур і окремих фізичних осіб, в діяльності яких наявні елементи підприємництва, від застосування щодо них методів кримінальної конкуренції та іншої діяльності, що завдає їм шкоди внаслідок порушення законодавства та ділової етики	Одінцов А. [66, с. 45–46]
безперервний процес забезпечення на підприємстві, що знаходиться в певному зовнішньому оточенні, стабільності його функціонування, фінансової рівноваги та регулярного отримання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей і завдань, здатності його до подальшого розвитку та вдосконалення на різних стадіях життєвого циклу підприємства і в процесі зміни конкурентних ринкових стратегій	Половнєв К. [74, с. 34]
Міра гармонізації	
міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища та їх часткова захищеність від загроз	Козаченко Г., Пономарьов В., Ляшенко О. [43, с. 87]

*систематизовано автором на підставі опрацювання наукових джерел

Найбільш розповсюджені підходи у літературних джерелах щодо сутності поняття «економічна безпека підприємств» наведено на рис. 1.3.

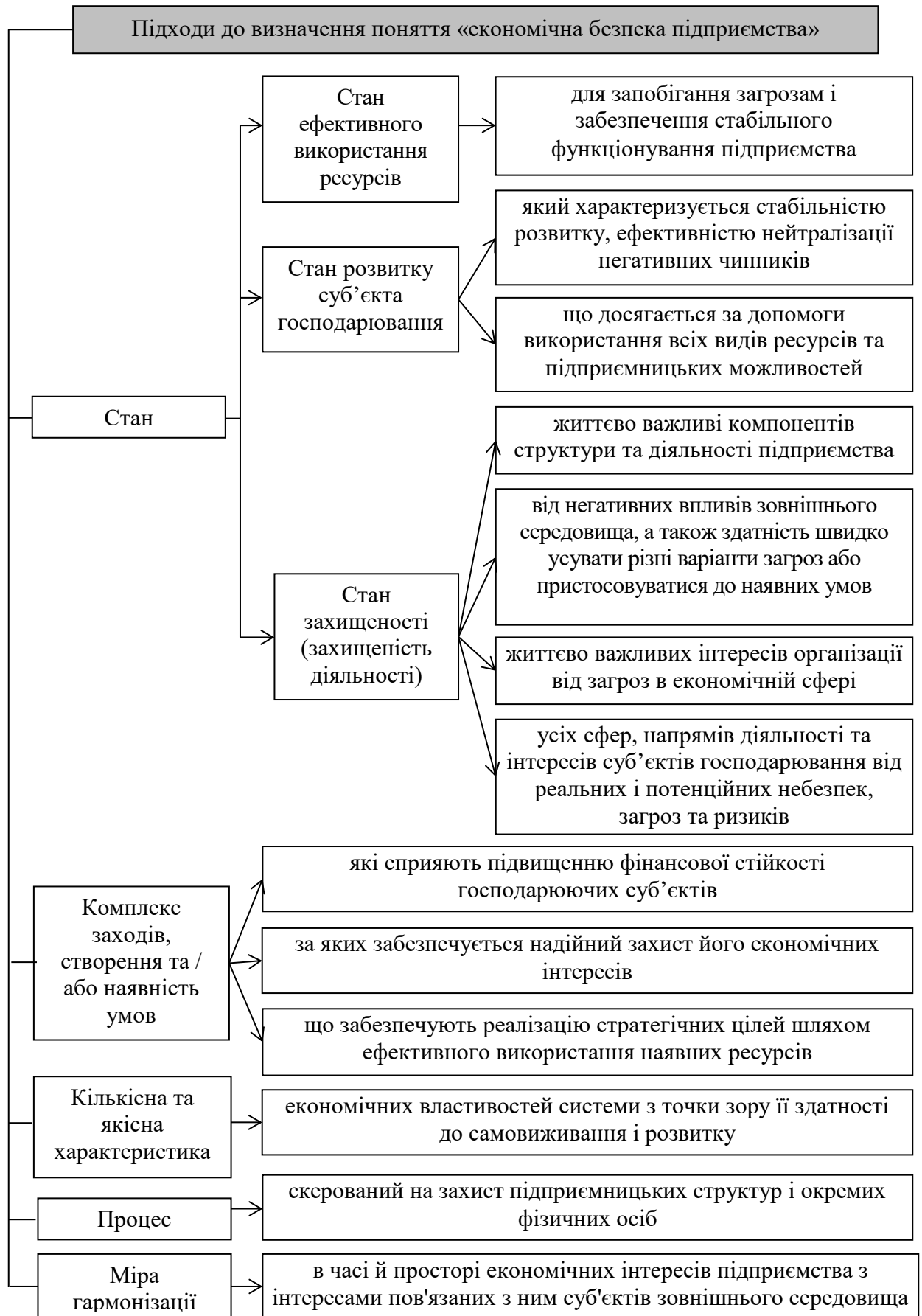


Рис. 1.3. Підходи до визначення терміну «економічна безпека підприємства»*

*сформовано автором

З метою впливу на параметри економічної безпеки та забезпечення її стійкого функціонування необхідно конкретизувати структуру економічної безпеки підприємства, оскільки здійснювати управлінський вплив можливо лише на визначені складові системи економічної безпеки підприємства. Управління економічною безпекою підприємства неможливе, адже вона не може бути об'єктом управління. І тут слушною є думка Козаченко Г.В. та Погорелова Ю.С., якщо розглядати економічну безпеку підприємства як вид діяльності, то метою цієї діяльності є її забезпечення. Тоді об'єктом управління є процес – забезпечення економічної діяльності підприємства [44, с. 11].

Таким чином, об'єктом управління може бути процес забезпечення економічної діяльності підприємства з урахуванням критерію безпеки або система економічної безпеки підприємства, що має визначені складові у вигляді підрозділів (елементів), працівників з закріпленими обов'язками. І тому, на нашу думку, більш слушно використовувати поняття «система економічної безпеки підприємства».

Отже, з метою коректного використання дефініцій та їх сутності, необхідно дослідити поняття «система економічної безпеки підприємства» (табл. 1.4), що дозволить в подальшому сформулювати практичні рекомендації та інструментарій, метою якого буде покращення параметрів системи економічної безпеки за рахунок управлінського впливу.

Поняття «система економічної безпеки підприємства» найчастіше трактується, як сукупність взаємопов'язаних (взаємозалежних) елементів, однак, зустрічається і інші її розуміння, а саме: як система заходів; як комплексне утворення; як сукупність об'єкта, засобів захисту, нормативної бази та організаційних структур; як ресурси захисту; як організаційна підсистема підприємства; як система, що взаємодіє з навколишнім оточенням (рис. 1.4). На нашу думку, більш коректно розглядати систему економічної безпеки підприємств саме з позиції сукупності взаємопов'язаних (взаємозалежних) елементів, що її формують, з подальшим уточненням її призначення та базових характеристик.

Таблиця 1.4

Визначення поняття «система економічної безпеки підприємства»*

Визначення поняття	Автор, джерело
Сукупність взаємопов'язаних (взаємозалежних) елементів	
являє собою обмежену сукупність взаємозалежних елементів, що забезпечують безпеку підприємства і досягнення ним цілей бізнесу. Складовими елементами такої безпеки є об'єкт і суб'єкт безпеки, механізм забезпечення безпеки, а також практичні дії щодо забезпечення безпеки	Донець Л., Ващенко Н. [26, с. 51]
обмежена множина взаємопов'язаних елементів, що забезпечують безпеку підприємства та досягнення ним цілей бізнесу. Складовими елементами такої системи є об'єкт та суб'єкт безпеки, механізм забезпечення безпеки, а також політика безпеки. До складових політики безпеки автори відносять: цілі та завдання безпеки, функції та принципи безпеки, а також стратегію безпеки	Іванюта Т., Заїчковський А. [35, с. 25]
взаємопов'язана сукупність спеціальних структур, засобів, методів і заходів, які забезпечують безпеку бізнесу від внутрішніх і зовнішніх загроз	Кириченко О. (ред.) [88, с. 42]
сукупність взаємопов'язаних елементів, які дозволяють здійснювати управління діяльністю акціонерного товариства шляхом мінімізації впливу на нього внутрішніх і зовнішніх загроз та досягнення ним поставленої стратегічної мети	Мігус І. Худолій Л., Денисенко М., Міхно С. [58, с. 22]
сукупність важливих взаємопов'язаних елементів, функціонування яких спрямоване на реалізацію превентивних заходів та недопущення настання внутрішніх і зовнішніх загроз для захисту економічних інтересів, а також створення безпечних умов для подальшого розвитку	Франчук В. [107, с. 158]
сукупність взаємопов'язаних елементів, що складають єдине ціле. Вона містить такі складові елементи: суб'єкти безпеки, об'єкти безпеки, механізм забезпечення економічної безпеки	Прохорова В., Прохорова Ю., Кучеренко О. [91, с. 24–25]
сукупність взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють з внутрішнім та зовнішнім середовищем функціонування суб'єктів господарювання, і забезпечують захищеність усіх сфер, напрямів його діяльності та інтересів від реальних і потенційних небезпек, загроз, ризиків	Авторське визначення
Комплексне утворення	
комплексне утворення, до якого належать суб'єкти, об'єкти та механізм реалізації безпеки на підприємстві	Ортинський В., Керницький І., Живко З. та ін. [69, с. 84]
Ресурси захисту, засоби захисту, об'єкти захисту	
ресурси захисту (власні: глава фірми, рада безпеки, персонал фірми, служба охорони тощо, державні: силові міністерства, правові ресурси, органи державного та місцевого самоврядування, суспільні: громадські організації, фонди, рухи, засоби масової інформації тощо), засоби захисту, об'єкти захисту (продукція підприємства, інформаційні потоки, основні та оборотні виробничі фонди, нематеріальні цінності, трудовий потенціал, ноу-хау, імідж підприємства)	Локотецька О. [49, с. 200]

Продовження табл. 1.4

Визначення поняття	Автор, джерело
Система заходів	
система заходів, здатних: попередити втрати життєво важливих цінностей: забезпечити стан захищеності та розвиток особистості, суспільства і держави	Олейніков Є. (ред.) [116, с. 15]
це комплекс взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання, спрямованих на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави від протиправних дій з боку реальних або потенційних фізичних або юридичних осіб, що можуть призвести до істотних економічних втрат та забезпечення економічного росту у майбутньому	Слободяник Т. [99, с. 23]
Сукупність органів, засобів, методів, заходів	
це сукупність об'єкта, засобів захисту, нормативної бази та організаційних структур її здійснення	Пономаренко А. [75, с. 25]
організована сукупність спеціальних органів, служб, засобів, методів, заходів, що забезпечують захист життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз	Ярочкін В. [117, с. 21]
Організаційна підсистема підприємства	
організаційна підсистема підприємства, що складається з сукупності організаційних, управлінських, технічних, правових і інших заходів, сукупності сил і засобів, направлених на забезпечення безпеки підприємства, захисту законних інтересів його керівництва й інвесторів, сприяння забезпеченню стійкого розвитку підприємства	Пригунов П. [76, с. 107]
Система, що взаємодіє з навколишнім оточенням	
це система, що взаємодіє з навколишнім оточенням і має сукупність властивостей, які забезпечують здатність до самовиживання та розвитку в умовах виникнення зовнішньої або внутрішньої загрози	Шнипко О. [112, с. 22]

*систематизовано автором на підставі опрацювання наукових джерел

Система економічної безпеки складається з визначених елементів, що мають певний взаємозв'язок і взаємодіють із внутрішнім та зовнішнім середовищем, а призначенням її є забезпечення економічної безпеки підприємства. Саме тому, на нашу думку, систему економічної безпеки підприємства слід розглядати, як сукупність взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють з внутрішнім та зовнішнім середовищем функціонування суб'єктів господарювання, і забезпечують захищеність усіх сфер, напрямів його діяльності та інтересів від реальних і потенційних небезпек, загроз, ризиків.

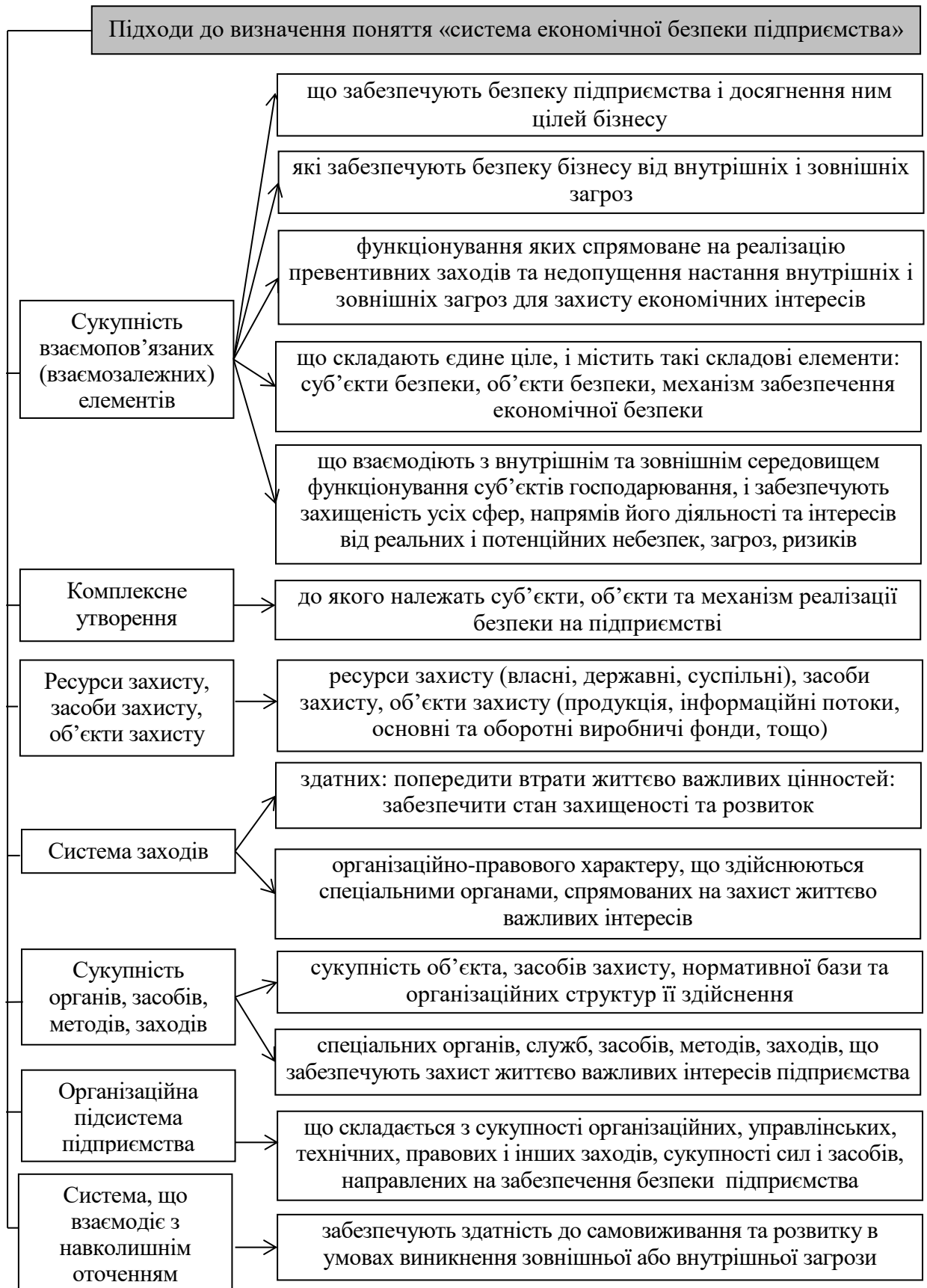


Рис. 1.4. Підходи до визначення терміну «система економічної безпеки підприємства»*

*сформовано автором

Важливою характеристикою системи економічної безпеки підприємства є перелік її складових, які характеризуються і наводяться у більшості наукових праць з економічної безпеки, однак мають певні відмінності у трактуванні різними авторами, а також мають певні відмінності у структурному наповненні (табл. 1.5).

У наведеній таблиці виділені такі складові системи економічної безпеки підприємства: виробнича, екологічна, енергетична, інвестиційна, інтелектуальна, інтерфейсна, інформаційна, інформаційно-комунікаційна, збутова, кадрова, техногенна, технічна, ресурсно-технічна, технологічна, техніко-технологічна, ресурсна, ринкова, податкова, політико-правова, правова, просторова, силова, соціальна, фінансова. Найбільш розповсюджені складові системи економічної безпеки підприємства, що наведені у табл. 1.5 виділено сірим кольором (більше 50% авторів), до них належать: екологічна, інтелектуальна, інформаційна, кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, силова та фінансова. Саме тому, ми вважаємо за доцільне, включити ці елементи у систему економічної безпеки підприємства, однак на нашу думку, слід об'єднати кадрову та інтелектуальну складову, оскільки вони є взаємопов'язані між собою. А також, назву інформаційної складової доповнити, назвавши її – інформаційно-комунікаційна складова, оскільки комунікації є невід'ємною складовою діяльності підприємств (рис. 1.5).

На рис. 1.5 переважна більшість складових системи економічної безпеки належить до внутрішнього середовища підприємства, а саме:

1) фінансова складова – є однією з найголовніших, оскільки метою функціонування суб'єктів господарювання є отримання прибутку, і від фінансового стану залежить стабільність їх функціонування та подальший розвиток. Без фінансових ресурсів не можлива діяльність суб'єктів господарювання. Слід зазначити, що фінансова складова є досить чутливою до зміни умов зовнішнього середовища (курсів валют, відсоткових ставок, інфляційних процесів, тощо);

Таблиця 1.5

Складові системи економічної безпеки підприємства*

Автор, джерело	Складові системи економічної безпеки підприємства																							
	виробнича	екологічна	енергетична	інвестиційна	інтелектуальна	інтерфейсна	інформаційна	Інформаційно-комунікаційна	збутова	кадрова	техногенна	технічна	технологічна	техніко-технологічна	ресурсна	ресурсно-технічна	ринкова	податкова	політико-правова	правова	просторова	силова	соціальна	фінансова
Васильчак С., Веселовський А. [10, с. 101]		+			+		+		+			+				+		+	+		+		+	
Гончаренко Л. [20]		+			+		+		+				+					+			+		+	
Ейгутіс Г. [28, с. 56]				+					+				+										+	
Карпунь І. [40, с. 49]		+	+		+	+	+		+	+		+		+						+		+	+	+
Крихтін Є. [100, с. 164]		+			+		+		+				+											+
Міщенко С. [59, с. 217]		+			+		+		+				+						+			+		+
Олейніков Є. (ред.) [70, с. 142]		+			+		+		+				+						+			+		+
Омелянвич Л., Долматова Г. [68, с. 100]											+	+					+	+		+				+
Покропивний С. (ред.) [29, с. 465]		+			+		+		+				+						+			+		+
Рудніченко Є. [96, с. 30]		+	+		+			+	+				+						+			+		+
Ткачук В., Яремова М. [106, с. 281]	+	+						+	+							+								+
Шульга І. [114]		+					+		+				+							+				+

*систематизовано автором на підставі опрацювання наукових джерел

2) інтелектуально-кадрова складова – є важливою складовою системи економічної безпеки підприємства, саме від кадрового складу, його професіоналізму та інтелекту залежить успішність функціонування підприємства, ефективне втілення проектів, тощо;



Рис. 1.5. Складові система економічної безпеки підприємства*

*сформовано автором

3) техніко-технологічна складова – є невід’ємною складовою функціонування будь-якого підприємства: технології забезпечують виробничий процес, а від ефективності технологічних процесів залежить конкурентоспроможність підприємства та якість його продукції;

4) силова – ця складова відповідає за забезпечення «фізичної» безпеки суб’єкта господарювання, на неї покладений захист від рейдерського захоплення, кримінального проникнення на територію підприємства, тощо. Іноді ця складова, може належати і до зовнішнього середовища – у разі залучення сторонніх служб безпеки, охоронних структур.

Інші складові належать, як до внутрішнього середовища функціонування

суб'єкта господарської діяльності, так і до зовнішнього, а саме:

1) екологічна – ця складова є важливою для промислових підприємств, оскільки у всьому світі існує так звана «торгівля квотами на викиди», і при неналежному рівні екологічного виробництва можливе значне удорожчання продукції та штрафні санкції, що істотно відобразяться на системі економічної безпеки підприємства;

2) інформаційно-комунікаційна – це складова, яка забезпечує надходження достовірної та повної інформації з різних джерел, що є запорукою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. А від якості комунікаційного забезпечення залежить швидкість та повнота передачі інформації між підрозділами (працівниками) підприємства;

3) політико-правова – від кваліфікації фахівців, що забезпечують юридичний супровід підприємства, залежить ефективне застосування нормативно-правових актів та реалізація політики економічної безпеки суб'єкта господарювання відповідно до чинної нормативно-правової бази та захист прав у судах різних інстанцій.

1.2. Умови реалізації безпекоорієнтованого управління з урахуванням існуючих глобальних і локальних загроз

Безпекоорієнтоване управління спрямоване на формування таких умов функціонування підприємства, за яких превентивні заходи на рівні системи управління підприємством в цілому, будуть мати відповідний позитивний вплив на стан економічної безпеки та дозволятимуть менеджменту підприємств реалізовувати загальну стратегію його розвитку. При цьому менеджмент підприємств повинен чітко усвідомлювати особливості функціонування підприємства та враховувати вплив середовища, який у більшості випадків має негативну природу і потребує конкретизації на рівні базових понять – небезпека, загроза, ризик.

Небезпека є доволі абстрактним поняттям, оскільки сама підприємницька діяльність є небезпечною. Середовище функціонування суб'єктів господарської діяльності є небезпечним з позиції дії негативних факторів впливу, однак не обов'язково такі фактори будуть мати вагомий вплив на конкретне підприємство, хоча для інших представників бізнес-спільноти він може виявитись і критичним.

У більшості досліджень з економічної безпеки і безпеки в цілому, аналіз негативних факторів впливу на об'єкт дослідження є практично обов'язковим елементом [121, 131, 140, 150, 152-154, 170], однак такий аналіз більше пов'язаний із конкретними загрозами для нормального (безпечного) функціонування окремого суб'єкта. Відповідно, значна кількість науковців [19, 56, 130, 133, 146, 151, 162] акцентують увагу на загрозах, оскільки вони носять більш конкретний і цілеспрямований характер і для їх нівелювання необхідно активізувати систему економічної безпеки підприємства, або за її відсутності (точніше відсутності формалізованого її представлення), такі дії буде генерувати існуюча система менеджменту підприємства. Тобто безпосередньо буде проявлятися безпекоорієнтоване управління на практиці.

Як зазначено у [46, с. 81] існує чотири основні джерела загроз, а саме:

- 1) натурогенні (зі сторони природньої сфери) – стихійні лиха, катастрофи та інші;
- 2) соціогенні (зі сторони суспільства в цілому) політичні кризи, економічні реформи, зміни законодавства, міграційні процеси;
- 3) антропогенні – загрози, що створені діяльністю людей та їх соціальних груп (конкуренти, постачальники, підрядники, замовники);
- 4) техногенні – виникають у межах технологічних процесів та функціонування об'єктів [46, с. 81].

Наведені джерела обумовлюють і наявність різних видів загроз, причому їх склад дещо відрізняється у підходах різних наукових шкіл, однак найбільш суттєві відмінності спостерігаються при врахування галузевих та регіональних особливостей. Враховуючи тематику дослідження у табл. 1.6

представлено основні загрози для промислових підприємств з виробництва будівельних матеріалів які виділяють вітчизняні науковці.

Таблиця 1.6

Основні види загроз для промислових підприємств з виробництва будівельних матеріалів*

Автор, джерело	Класифікація загроз
<p align="center">Анін В., Бондар О., Куліков П., Шкуропат О. [3, с. 39] Пушкар Т., Дяченко К. [92, с. 135]</p>	<p>Внутрішні загрози: зростання зносу основних фондів; зростання рівня плинності кадрів, що зумовлено низьким рівнем заробітної плати, значними фінансовими навантаженнями в роботі виробничого персоналу, працею в небезпечних умовах (зокрема на будівельних об'єктах) тощо; зниження якості кадрового потенціалу та ефективності його фінансування, що не може не відбитися на якості будівельної продукції; зростання рівня фінансової незалежності підприємств; значний термін оборотності оборотних коштів; сезонні коливання у сфері будівництва.</p> <p>Зовнішні загрози: політична нестабільність; недосконалість існуючих систем фінансування будівництва; необґрунтовані зміни у податковому, господарському законодавстві, відсутність Житлового Кодексу, що б відповідав сучасним вимогам, недосконалість нормативно-правового поля, в якому функціонують підприємства; значні падіння темпів промислового розвитку у великих промислових регіонах; зниження якості життя населення.</p>
<p align="center">Карпова К. [39, с. 18–19]</p>	<p>Загрози матеріальним ресурсам: використання техніки, обладнання та інструментів не за призначенням; необ'єктивний облік; неправильна експлуатація обладнання та техніки; вивід з ладу матеріальних цінностей; крадіжки; низька якість матеріалів.</p> <p>Загрози фінансовим ресурсам: шахрайство; крадіжки коштів та неефективне їх використання; зростання простроченої дебіторської та кредиторської заборгованості; інвестиційна залежність; незаконне використання коштів; помилки в кошторисно-проектній документації; збільшення вартості на послуги та продукцію.</p> <p>Загрози безпеці виробничих технологій: порушення правил техніки безпеки, технологічного порядку виробництва; використання застарілих, недосконалих технологій; неефективне використання технологій виробництва; виробничі технологічні аварії; промислове шпигунство.</p> <p>Загрози комерційній діяльності: зниження конкурентоспроможності продукції, послуг, робіт; збитки від проведення комерційних операцій; втрата клієнтів, партнерів, контрагентів; втягування в незаконні види комерційної діяльності; корупційний вплив органів влади і правоохоронних органів; недобросовісна поведінка конкурентів щодо продукції, послуг, робіт суб'єкта підприємництва.</p> <p>Загрози комерційній діяльності: використання неповної, необ'єктивної та дезінформуючої інформації при прийнятті рішень; авантюризм і некомпетентність при прийнятті рішень; безконтрольність діяльності в управлінні суб'єкта підприємництва, зниження трудової виробничої дисципліни; невідповідність системи управління особливостям і умовам діяльності суб'єкта підприємництва.</p>

Продовження табл. 1.6

Автор, джерело	Класифікація загроз
<p>Андрієнко В.М. [2]</p>	<p>Специфічні види загроз: загострення конкуренції на обмеженому ринку замовлень; загострення конкуренції на обмеженому географічному просторі; недобросовісна конкуренція у всіх її проявах; монополізація ринку великими будівельними підприємствами; корупційні відносини при розподілі державних і муніципальних замовлень; явища комерційного підкупу при отриманні замовлень і розподілі субпідрядів, так звані «відкат» і «зворотний відкат»; внутрішнє шахрайство.</p> <p>Види специфічних загроз економічній безпеці: нанесення збитку об'єкту будівництва, техніці, псування товарно-матеріальних цінностей; нанесення шкоди персоналу (виробничий травматизм); загроза появи браку, в тому числі прихованого, по роботах, виконаних силами субпідрядників, а також обумовленого низькою якістю використаних будматеріалів; загроза появи браку, в тому числі прихованого, по роботах, виконаних власними силами; загроза появи браку, обумовленого низькою якістю роботи проектних організацій, а також генпідрядників.</p>
<p>Дяченко О. [27, с. 53]</p>	<p>Нестабільна політична ситуація в країні та недосконале, часто змінюване законодавство.</p> <p>Поява нових конкурентів на ринку.</p> <p>Зменшення рентабельності будівництва типового житла.</p> <p>Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку будівельної галузі.</p> <p>Нестабільність курсів світових валют.</p> <p>Посилення податкового тиску на виробників будівельних матеріалів.</p> <p>Інфляція.</p> <p>Виникнення труднощів при укладанні договорів із споживачами та постачальниками.</p> <p>Зростання світової фінансової кризи.</p> <p>Загроза збільшення відсоткових ставок та умов кредитування, що призводить до недоступності та нестачі фінансових ресурсів.</p>

*систематизовано автором на підставі опрацювання наукових джерел

Аналіз наведених у табл. 1.6 підходів свідчить про наявність внутрішніх і зовнішніх загроз діяльності промислових підприємств з виробництва будівельних матеріалів та великої групи специфічних загроз. При цьому деякі види загроз є «стандартизованими», тобто притаманні для більшості промислових підприємств. Враховуючи особливості представлених загроз, необхідно зазначити, що реакція управлінської системи підприємства на існуючі загрози та їх наслідки, передбачає виникнення і певного обсягу витрат. Такі витрати проявляються у різних формах і можуть вагомо впливати

на загальний їх обсяг. Так, у роботі Ляшенко О.М. виділені превентивні витрати – витрати на розробку і реалізацію заходів щодо запобігання загроз; поствитрати – витрати на ліквідацію наслідків загроз; загальні витрати – витрати на забезпечення економічної безпеки підприємства, що є сумою превентивних і поствитрат [51, с. 275]. Цілком погоджуємось з наведеним підходом, оскільки недостатня увага керівництва до заходів запобігання загрозам (з відповідним обсягом фінансування таких заходів) у результаті призводить до виникнення поствитрат, які можуть значно переважати за обсягами витрати на їх запобігання.

Т. О. Меліхова вперше побудувала «графік взаємодії результатів і витрат економічної безпеки, залежності від тривалості життєвого циклу. Графічна аналогова модель взаємодії результатів і витрат, залежно від тривалості життєвого циклу, а також показники економічної ефективності витрат на економічну безпеку підприємства» [54, с. 81]. Питання виникнення витрат на економічну безпеку з позиції циклічності та специфіки функціонування підприємств (сезонності, галузевих особливостей) є надзвичайно актуальним, особливо з урахуванням специфічних загроз. Як зазначено у [47], дуже важливо знайти консенсус (паритет) між величиною витрат та рівнем економічної безпеки, оскільки він забезпечує певний рівень фінансової міцності підприємства, тобто з позиції менеджменту необхідно дотримуватись принципу економічної доцільності витрат.

Необхідно підкреслити, що універсальних підходів до визначення оптимальних обсягів витрат на економічну безпеку практично не існує. Так, у економічно розвинених країнах загальноприйнятою нормою відрахувань на режим безпеки підприємства є від 5 до 15% (у деяких країнах до 18–20%) прибутку підприємства до нарахування податків. Амплітуда в 10% виникла через різні умови функціонування бізнес структур у різних країнах. Так, для Швейцарії витрати на безпеку підприємства, як правило, становлять 5–6%, а в Японії їх значення становить близько до 16–18% [1, с. 46–47]. Хоча не всі витрати на безпеку підприємства можливо прямо віднести до витрат на

забезпечення економічної безпеки, однак опосередковано більшість із них впливає на її рівень. Інформація щодо витрат акумулюється в обліково-аналітичних системах підприємства, а їх деталізація здійснюється відповідно до запитів управлінців. У [25, с. 201] зазначено, що система обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою суб'єктів господарювання містить обліково-звітні потоки у чотирьох основних напрямках:

1) попередження фактів розкрадання майна підприємства, захист інтересів власника зі збереження майна, відповідності даних обліку показникам звітності про фінансовий стан та результати діяльності;

2) з'ясування напрямків поліпшення даних зі створення певних служб або відповідальних осіб щодо кіберпростору, формування надійної та захищеної інформаційної системи підприємства, розкриття і подання даних за відповідними рівнями менеджменту;

3) уникнення або зменшення ступеню ризиків загрози економічній безпеці через підвищення кадрового потенціалу (підвищення кваліфікації, перепідготовка і стажування персоналу, фахова самоосвіта) – професійний ризик економічної безпеки;

4) розвиток економічної безпеки і зведення до мінімуму нерегульованих чинників (пожежа, вимушені простої, виробничі аварії) через посилення безпеки у виробництві та в управлінні шляхом створення відділу (служби) охорони праці [25, с. 201].

Такі потоки безпосередньо пов'язані з витратами на створення системи економічної безпеки та її ефективне функціонування, відповідно у межах безпекології існують доволі різні підходи до класифікації вищезазначених витрат (табл. 1.7).

Акцентування нашої уваги саме на такому аспекті обумовлено важливістю доведення керівництву підприємств необхідності витрачання ресурсів на реалізацію безпекоорієнтованого управління, а класифікація витрат дозволяє ідентифікувати які саме ресурси необхідні.

Класифікація витрат на створення та функціонування системи економічної безпеки підприємства*

Автор, джерело	Види витрат	
<p align="center">Козачеко Г., Погорелов Ю. [45, с. 180–181]</p>	<p align="center">витрати на забезпечення економічної безпеки</p>	очевидні
		<ol style="list-style-type: none"> 1) витрати на збір інформації про загрози діяльності підприємства; 2) витрати на утримання служби економічної безпеки підприємства; 3) витрати на охорону інформації про діяльність та наміри підприємства; 4) витрати на збереження комерційної таємниці при веденні переговорів
		приховані
<p><i>транзакційні:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) витрати на попередження опортуністичної поведінки партнерів, втрати від недобросовісності партнерів, контроль за дотриманням угод та забезпечення їхнього виконання, на стягнення дебіторської заборгованості; 2) витрати на специфікацію та визначення, захист і нагляд за дотриманням права власності; 3) витрати на право легальної діяльності; 4) витрати на забезпечення пов'язаного з угодою (транзакцією) перерозподілу права власності на товар; 5) витрати на вимірювання. Гарантії, що надаються підприємством, щодо ремонту та обслуговування. Обмін бракованої продукції; 6) витрати на пошук маркетингової інформації і ведення баз даних. Формування баз даних. Участь у виставках. Витрати, що виникають у наслідок неякісної або неповної інформації. Витрати на просування товару на ринку; 7) офіційні внески у різноманітні фонди та неофіційні виплати; 8) витрати на ведення конкурентної боротьби; 9) витрати на адаптацію бізнес-систем <p><i>організаційні:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) витрати на забезпечення контролю та розподілу ресурсів у середині підприємства; 2) витрати на мінімізацію опортуністичної поведінки всередині підприємства; 3) витрати на просування товару на ринку, утримання та посилення конкурентних позицій; 4) витрати на оновлення продукції, технологій, використання нових матеріалів; 5) витрати на оплату праці аналітиків та утримання аналітичних підрозділів підприємства 		

Продовження табл. 1.7

Автор, джерело	Види витрат	
Христенко Л. [108, с. 169]	витрат на забезпечення економічної безпеки підприємства	<p>1) відкритість по відношенню до діяльності підприємства: очевидні та приховані;</p> <p>2) участь в операційному процесі: трансформаційні, трансакційні й організаційні;</p> <p>3) альтернативність рішення: явні та неявні;</p> <p>4) вид використовуваних ресурсів: матеріальні, нематеріальні, фінансові, трудові, техніко-технологічні, інформаційні, правові, організаційні, технічні, технологічні та ін.;</p> <p>5) функціональна сфера діяльності підприємства: витрати виробничої, адміністративної, збутової, інвестиційної, інноваційної, маркетингової, фінансової, екологічної, силові, інформаційні, техніко-технологічні, політико-правові, інтелектуально-кадрові сфер діяльності;</p> <p>6) етап забезпечення економічної безпеки підприємства: витрати інформаційного забезпечення; витрати на планування заходів; витрати на реалізацію превентивних заходів; витрати на реалізацію пріоритетних заходів; витрати на реалізацію оперативних заходів; витрати на усунення загроз та виправлення помилок при плануванні заходів;</p> <p>7) рівень достатності: достатні, обмежені, низькі та надмірні;</p> <p>8) часовий горизонт забезпечення економічної безпеки: витрати тактичного та стратегічного горизонтів;</p> <p>9) альтернативна цінність: загальні витрати, специфічні та інтерспецифічні витрати;</p> <p>10) джерело відшкодування: витрати, що відшкодовуються за рахунок доходу; витрати, що відшкодовуються за рахунок прибутку; витрати, покриття яких поширюється на ряд наступних періодів; невідшкодоване витрачання ресурсів</p>
Шашина М., Володін В. [110]	витрати на інформаційну безпеку	<p>1) організаційні витрати – витрати на формування і підтримку ланок управління системою захисту інформації;</p> <p>2) витрати на контроль – конкретне і підтверджене досягнення рівня захищеності ресурсів підприємства;</p> <p>3) внутрішні витрати на ліквідацію наслідків порушення політики інформаційної безпеки – витрати понесені підприємством в результаті того, що потрібний рівень не був досягнутий;</p> <p>4) зовнішні витрати на ліквідацію наслідків порушення політики інформаційної безпеки (ППБ) – компенсації втрат при ППБ у випадках пов'язаних із витіканням інформації, втратою іміджу, тощо;</p> <p>5) витрати на технічне обслуговування систем захисту інформації і заходів попередження ППБ – витрати на попереджувальні заходи</p>

Продовження табл. 1.7

Автор, джерело	Види витрат	
Дерій В. Мельник І. [25, с. 201]	витрати на підтримання внутрішньої економічної безпеки функціонуючого підприємства	1) витрати на утримання служби внутрішньої безпеки; 2) витрати на захист даних та забезпечення збереження комерційної таємниці; 3) витрати на отримання, зберігання і передавання техніко-економічної інформації; витрати на проведення набору фахівців у сфері економічної безпеки тощо
Овчаренко Є., Прус Н. [65, с. 269]	витрати в системі економічної безпеки підприємства	1) фінансова складова – витрати на проценти за користування отриманими кредитами, за фінансовою орендою та інші витрати, пов'язані із запозиченням (у разі потреби); 2) виробничо-технологічна складова – витрати на впровадження, використання новітніх технологій, витрати, які направлені на забезпечення якості продукції; 3) ринкова складова – витрати на проведення маркетингових досліджень витрати на проведення переговорів, укладання договорів, страхування готової продукції, витрати на послуги рекламних агентств; 4) інтелектуально-кадрова – заробітна плата та додаткові виплати робітникам, витрати на оплату семінарів, курсів підвищення кваліфікації робітників; 5) політико-правова – витрати на врегулювання спорів у судових органах; витрати на здійснення діяльності в межах закону; оплата послуг представників органів державної влади; 6) інформаційно-аналітична складова – витрати на інформаційне забезпечення; витрати на технічне забезпечення захисту інформації; 7) екологічна складова – витрати на утримання та експлуатацію фондів природоохоронного призначення, платежі за викиди забруднюючих речовин в навколишнє середовище; 8) силова складова – витрати на установку систем охоронної, протипожежної і аварійної сигналізації, витрати на забезпечення сторожової охорони; витрати на заходи щодо захисту від стихійних лих

*систематизовано автором на підставі опрацювання наукових джерел

Аналіз наведених у табл. 1.7 підходів свідчить про необхідність достатнього ресурсного забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства. Відповідно, впровадження безпекоорієнтованого управління передбачає удосконалення процесів реагування системи

менеджменту на існуючі загрози, що вимагає пошуку достатнього обсягу ресурсів для реалізації таких управлінських новацій. Одним з головних аргументів для виділення достатнього обсягу ресурсів, є реальна необхідність дії механізмів забезпечення економічної безпеки з відповідним управлінським впливом. Варто також звернути увагу на таку думку А. М. Штангрета, М. М. Караїм: «...сучасна система забезпечення має відповідати таким вимогам: формувати інформаційний базис для прийняття управлінських рішень суб'єктами безпеки; надавати необхідну інформацію про поточний стан, тенденції розвитку та рівень агресивності зовнішнього середовища; уможливлювати виявлення викликів та ризиків, ідентифікацію, а також визначати рівень впливу ключових загроз; вказувати на вплив ключових факторів на рівень економічної безпеки підприємства та зміну середовища функціонування» [113, с. 170]. При цьому надзвичайно важливе значення буде мати «темперамент» менеджменту підприємства, тобто схильність до ризику або консерватизму.

На сьогодні пошук «балансу інтересів» всіх зацікавлених груп впливу у межах підприємства набуває все більшого значення, оскільки власники, менеджери та виконавці здебільшого мають різне бачення стратегічних і операційних процесів (у тому числі і у сфері ресурсного забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства). При цьому формалізація прояву такого бачення свідчить про уявну одностайність і однозначність думок зацікавлених суб'єктів, що проявляється у затвердженні стратегії розвитку або декларуванні оперативної програми дій. Однак реалії свідчать, що традиційні підходи до управління не здатні ідентифікувати загрози з достатнім ступенем оперативності, а реакції на негативний вплив виявляються відтермінованими у часі і не забезпечують необхідного результату. Таким чином, дії у межах управлінської системи і системи економічної безпеки зокрема, не завжди мають достатнє обґрунтування. Зазвичай, дії пов'язані із рішеннями, а рішення у більшості випадків мають альтернативу за ступенем ризику.

Можна погодитись з позицією Петруні Ю.Є. та ін. [77], що за психологічними особливостями суб'єкта управління можна виокремити рішення:

1) врівноважені (приймаються на основі уважного аналізу проблеми, розгляду запропонованих варіантів);

2) імпульсивні («швидкі» рішення, значне місце має емоційна складова);

3) інертні («прості» рішення, в яких важко знайти оригінальність, інноваційність);

4) ризиковані (приймаються без достатніх уявлень про систему факторів, які впливають на проблему, без наявності достатньо обґрунтованого прогнозу);

5) обережні (орієнтовані на мінімальний ризик, досить часто малоефективні) [77, с. 16–17]

Дійсно, для суб'єктів господарювання ризик безпосередньо пов'язаний з управлінськими рішеннями, однак це залежить від психотипу менеджера і схильності до ризику, а також існування системи моніторингу рішень і можливості «накласти вето», наприклад радою директорів, якщо «вартість» рішення перевищує певний визначений ліміт. Кожна організація формує власні підходи до визначення ступеню ризику та заходи щодо його попередження або мінімізації. При цьому складність таких підходів буде залежати від організаційно-правової форми підприємства, розвиненості системи менеджменту та інформаційної забезпеченості управлінських процесів. Кожна управлінська система формує та використовує свій набір інструментів виявлення, запобігання та ліквідації наслідків ризикованих ситуацій. У вітчизняних [6, 55, 60, 101, 137, 155, 157, 161-164] та іноземних [132, 136, 145, 160, 166, 167] наукових джерелах ретельно досліджуються основні постулати ризик-менеджменту, однак у межах вітчизняних досліджень систем економічної безпеки різних суб'єктів, ризик-менеджмент застосовується фрагментарно. Хоча комплексний підхід до управління ризиками є обов'язковим елементом безпекоорієнтованого управління і

дозволяє більш ефективно функціонувати системі економічної безпеки. Варто підкреслити, що популярність розробки економіко-математичних моделей прогнозування ймовірності негативних наслідків ризикованих ситуацій, або навпаки, перспектив отримання прибутку, є виправданою лише за умов їх сприйняття менеджментом та фахівцями конкретних підприємств. Основною перевагою є можливість використання розроблених алгоритмів для автоматизації процесів та прогнозування множини сценаріїв розвитку подій, хоча згідно теорії «чорного лебедя» [104] не всі події та особливо наслідки можливо спрогнозувати. Відповідно, одним з пріоритетних завдань безпекоорієнтованого управління є здатність протистояти непередбачуваним подіям та явищам, що мають місце у функціонуванні та розвитку підприємства. Саме стійкість організації до негативного впливу, що проявляється з різним ступенем інтенсивності, свідчить про наявність безпекоорієнтованого управління як у формалізованому вигляді, так і за певних умов, у окремих «прихованих» його елементах.

Як зазначено у [149, с.90] безпекоорієнтований підхід може стикатися із суттєвим організаційним опором, який не лише обумовлений небажанням змін у існуючій системі і додатковим розподілом обов'язків, а й специфікою управлінських процесів та схильністю керівництва до ризику. Драйвер реалізації такої управлінської інновації буде знаходитись у межах трьох сфер – безпекоорієнтованого управління, ризикоорієнтованого управління та традиційних (бюрократичних) підходів до управління.

Кожен з наведених управлінських підходів має місце у сфері практичної діяльності вітчизняних підприємств, однак при цьому має різний ступінь формалізації та нормативного забезпечення на рівні окремих суб'єктів.

Можна погодитись з позицією окремих безпекознавців, які вважають, що: «...для безпосередньої реалізації безпекоорієнтованого управління потрібен певний драйвер, що буде запускати необхідні механізми і генерувати дію системи. А драйвер визначається у деякому середовищі (площині) і реалізується на практиці за рахунок певного набору інструментів,

які з позиції менеджменту (їх суб'єктивного досвіду) є найбільш доречними у визначений момент часу. Ефективність реалізації управлінської інновації (безпекоорієнтованого управління) складно ідентифікується внаслідок відтермінування безпосередніх результатів її впливу на систему управління в цілому» [149, с. 91–92]. Таке управління не може бути формалізовано без відповідного бажання та «стратегічного бачення» керівництва у сфері економічної безпеки. Завжди буде існувати певна кількість умов формалізації вищезазначених процесів, які опосередковано або безпосередньо будуть впливати на ефективність і принципову можливість реалізації безпекоорієнтованого управління у практичній площині.

Стосовно існуючого впливу, доцільно акцентувати увагу на процесах глобалізації, які генерують загрози глобального та локального характеру. З позиції дослідження, необхідно визначити сутність таких процесів та розмежувати їх складові у контексті можливості впливу зі сторони менеджменту підприємств. Глобалізація є об'єктивною реальністю сьогодення і передбачає не лише вплив на економіку країни в цілому, а й локальний вплив на певні галузі. У наукових публікаціях існує дискусія щодо взаємозв'язку глобалізації та інтеграції. Так у працях Ж.-М. Сіроен зазначено, що основою глобалізації є інтеграція, яка призводить до «розмивання» національних кордонів, зміни ролі держави та поглиблення інституційної та соціально-економічної конвергенції країн [156, с. 684].

Для промислових підприємств глобалізація асоціюється з посиленням конкуренції та постійним пошуком нових ринків збуту продукції. При цьому деякі галузі промисловості працюють переважно на внутрішній ринок (наприклад промисловість виробництва будівельних матеріалів), а деякі (машинобудування) орієнтується на світові ринки. Особливої уваги у контексті глобалізації заслуговує інноваційний розвиток та використання сучасних технологій, які і надають основні конкурентні переваги продукції конкретного товаровиробника.

Так на думку У.Андерсона [120, с. 210] глобалізація – це процес, якого

неможливо уникнути, автор трактує термін як «прискорено змінювальну систему систем», яка приводить до політичних, культурних та навіть біологічних змін. Дійсно, зміни є невід'ємним атрибутом глобалізаційних процесів. Як зазначає у своїх працях Д. Бхагваті, під глобалізацією необхідно розуміти інтеграцію національних господарств у загальносвітову систему за допомогою зовнішньої торгівлі, прямих іноземних інвестицій, що здійснюються транснаціональними корпораціями, потоків короткострокового капіталу, переміщення трудових ресурсів і населення взагалі, а також міжнародного обміну технологіями [9, с. 5–6]. Для промисловості обмін технологіями передбачає не лише фізичне переміщення безпосередньо основних засобів, а й обмін прикладним програмним забезпеченням та віртуальними моделями складних систем. М. Делягін також підкреслює значення цифрових технологій у глобалізаційних процесах, він зазначає, що глобалізація – це процес формування та наступного розвитку єдиного загальносвітового фінансово-економічного простору на базі нових, переважною мірою комп'ютерних технологій [28, с. 12]. Схожої думки дотримується і Ткач О. В., який розглядає глобалізацію, як процес інтернаціоналізації виробництва й капіталу, що підкріплюється зрілими інституційними відносинами й відповідними інформаційними технологіями. Отже, глобалізація – це чергова, наступна, більш розвинена стадія розвитку процесу інтернаціоналізації [105, с. 66]. Крім акценту на змінах існуючих систем та якісно нового етапу їх розвитку, глобалізаційні процеси торкаються і соціальних аспектів розвитку суспільства, який стирає кордони і зменшує рівень автентичності та самобутності окремих націй. У контексті цього твердження доцільно навести позицію М. Ватерса, що глобалізація являє собою знаково-символічний обмін, який виходить за окремі етнічні та географічні кордони, адже в першу чергу це соціальний процес, в якому тиск географії на соціальні та культурні заходи знижується, а самі люди дедалі більшою мірою усвідомлюють це зниження [11, с. 100]. Зазначені аспекти мають як позитивні, так і негативні сторони для розвитку суспільства і

промисловості зокрема. На думку У. Бека глобалізація – об’єктивний процес, який сам по собі не лише не загрожує ніякою катастрофою, але може вирішити ряд назрілих соціальних, політичних та культурологічних проблем людства [8, с. 124]. Хоча існують також інші думки, наприклад С. Чугров зазначає, що глобалізація спричиняє руйнацію національних кордонів, підриває основи національних суверенітетів, закладає фундамент якоїсь нової, глобальної спільності [109, с. 20], тобто генерує певний рівень соціальних загроз для окремих націй та держав. Аналіз позицій науковців дозволяє зробити висновок, що глобалізація є об’єктивним явищем розвитку сучасного суспільства, і не зважаючи на нові виклики (наприклад пандемія COVID-19) продовжує інтегруватись у всі напрямки соціально-економічного життя людства. Феноменалну природу глобалізації підкреслює у своїх працях Б. Баді, який висвітлює три основні виміри феномена глобалізації:

- 1) глобалізація – це процес, що розвивається протягом багатьох століть;
- 2) глобалізація означає гомогенність світу, життя за єдиними принципами, сповідування єдиних цінностей, прагнення все універсалізувати;
- 3) глобалізація – це визнання зростаючої взаємозалежності, головним результатом якої є підрив, руйнування національно-державного суверенітету під натиском дій нових факторів загальнопланетарної сцени – глобальних фірм, релігійних угруповань, транснаціональних управлінських структур (мереж) [122, с. 54].

З позиції дослідження, процеси глобалізації цікавлять нас у контексті генерування викликів і загроз, на які змушені реагувати суб’єкти підприємницької діяльності. Тобто система менеджменту таких суб’єктів на основі прийняття управлінських рішень формує відповідні реакції з метою мінімізації негативних наслідків. Однак не у всіх випадках управлінський вплив є ефективним і може стимулювати адаптаційні процеси з метою якісної реалізації підходів безпекоорієнтованого управління. Тобто існує певна сукупність умов реалізації безпекоорієнтованого управління. Принципово їх можливо поділити на дві великі групи: які піддаються впливу

і які не піддаються впливу на мікрорівні (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Сукупність умов реалізації безпекоорієнтованого управління*

*сформовано автором

Проаналізуємо більш детально наведені на рис. 1.6 умови реалізації

безпекоорієнтованого управління. До першої групи відносяться умови, які залежать від дій та рішень керівництва підприємства, тобто на мікрорівні можливо вплинути на їх створення та розвиток. До таких умов належать наступні:

1) гнучкість системи управління. Така умова є запорукою можливості оперативного впровадження безпекоорієнтованого підходу до управління підприємством, оскільки дозволяє використовувати всі наявні можливості та інструменти відповідно до специфіки ведення бізнесу, потреб менеджменту та стратегічних цілей організації;

2) оперативність реакції на негативний вплив. Наведена умова є обов'язковою для налагодження саме ефективної системи управління, оскільки інертність та сповільнена реакція у більшості випадків нівелюють результат функціонування системи економічної безпеки підприємства в цілому;

3) наявність спеціалізованого підрозділу економічної безпеки або окремих відповідальних осіб. Суб'єктність системи економічної безпеки має надзвичайно важливе значення, оскільки безпекоорієнтований підхід не може бути впроваджено без участі відповідних фахівців, завданням яких було б не «цементувати» існуючу систему управління, а вносити певні інноваційні управлінські елементи безпосередньо у сферу економічної безпеки суб'єкта господарювання;

4) визначення функціональних обов'язків відповідальних осіб та чіткий розподіл повноважень. У контексті цієї умови йдеться не лише про визначення і формалізацію посадових обов'язків відповідальних осіб та затвердження типових інструкцій (які є необхідними), а про уникнення дублювання управлінських функцій з метою раціонального використання ресурсів і запобігання значної інерційності при прийнятті управлінських рішень;

5) достатнє ресурсне забезпечення. Представлена умова проявляється у достатньому обсязі фінансових ресурсів, матеріальних ресурсів,

забезпеченості кваліфікованим персоналом, достатньому рівні обігових коштів, мінімальному рівні дебіторської заборгованості, оптимальному рівні кредиторської заборгованості. Акцент на фінансових елементах обумовлений їх важливістю для стабільного функціонування підприємств та можливості ефективного залучення та використання позичкових та власних коштів. Матеріальні ресурси будуть мати дещо менше значення для функціонування безпосередньо служби економічної безпеки, однак для підприємства нестача одного виду ресурсу може бути «вузьким місцем» усього операційного циклу (наприклад, нестача піску або цементу може зупинити більшість процесів на підприємствах у сфері будівництва та виробництва будівельних матеріалів);

б) сформована система мотивації працівників. Лише належним чином мотивований персонал не буде створювати критичних перешкод у реалізації положень безпекоорієнтованого управління та буде зацікавлений у досягненні цільових показників. Акцент здійснюється не на успішності ліквідації негативних явищ та подій які відбулися, а їх нівелюванні та попередженні, з відповідним поєднанням матеріального стимулювання;

7) налагоджена система внутрішнього контролю у розрізі основних процесів та функціональних видів діяльності. Зазначимо, що система внутрішнього контролю існує практично на кожному підприємстві, однак ступінь її дієвості різний. Регламентація процесів контролю з визначенням відповідальних осіб, періодичності здійснення та звітних форм, є однією з базових умов впровадження безпекоорієнтованого управління;

8) розвиненість маркетингової складової (аналіз потенційних ринків, просування продукції, інші засоби боротьби з конкурентами). Акцентування уваги саме на маркетинговій складовій обумовлюється зміною парадигми виробництва і все більшим ступенем клієнтоорієнтованості. Задоволення попиту цільового сегменту ринку з урахуванням індивідуальних особливостей і потреб клієнтів стає найбільшою конкурентною перевагою, навіть і при не зовсім гнучкій ціновій політиці;

9) налагоджена взаємодія з органами місцевого самоврядування. На сьогодні значення місцевого самоврядування набуває для вітчизняних підприємств все більшої ваги. Особливо з позиції економічної безпеки, оскільки банальне перешкодження доставки матеріалів (внаслідок потенційного руйнування доріг), або уявна не відповідність екологічним нормам (за умов стимулювання певних груп населення конкурентами) може взагалі призупинити функціонування підприємства. Тому взаємодія з представниками громадськості та органами місцевого самоврядування є обов'язковою умовою;

10) налагоджена взаємодія з засобами масової інформації та громадськими організаціями. Формування позитивного іміджу та висвітлення діяльності підприємства за участі представників громадських організацій, дозволить нівелювати частину негативних факторів мезорівня.

До другої групи умов реалізації безпекоорієнтованого управління належать ті, на які підприємство не має безпосереднього впливу і змушене сприймати їх відповідно до існуючих реалій та формувати адаптаційні механізми. До таких належать переважно умови макрорівня, які охарактеризовані нижче.

1) стабільність грошової одиниці у визначеному діапазоні (хоча б у межах року) – нестабільність призводить до зміни ціни на продукцію для виробничих підприємств, а також необхідності відповідної реакції менеджменту підприємств, хоча тут цікаве питання – чи будуть вони знижувати ціни за умов укріплення національної грошової одиниці? Скоріше ні, оскільки витрати були здійснені за попереднього курсу та інше;

2) стабільність законодавства (дозвільного, фіскального, екологічного, антимонопольного, у сфері охорони праці). Вплив державних інститутів на діяльність підприємств є надзвичайно сильним, а ефективність управління (у тому числі і безпекоорієнтованого) буде залежати від можливості прогнозування «базових» умов ведення бізнесу та існуючих підходів до формування бізнес-середовища певної країни. При цьому діяльність у межах стабільного і прогнозованого нормативного поля дозволяє

підприємствам формувати захисні механізми та використовувати відповідний інструментарій, який є дієвим на певний момент часу;

3) наявність та стабільність стандартів та системи сертифікації якості продукції. Стандартизація діяльності підприємств у різних сферах та напрямках є позитивним аспектом, оскільки за умов їх дотримання захищає товаровиробників від неправомірних дій та судових позовів щодо можливої недобросовісної конкуренції з іншими зацікавленими особами. Також це базовий орієнтир, досягнення якого дозволяє говорити про рівень організації операційних процесів певного підприємства;

4) наявність можливості впливу на формування стратегії розвитку територій. Така умова свідчить про можливість лобювання інтересів підприємства на регіональному рівні;

5) наявність регіональної політики розвитку як окремих галузей, так і окремих підприємств. Можливість підтримки підприємства за рахунок реалізації регіональних програм розвитку та участі у міжнародних проектах під егідою органів місцевого самоврядування;

6) наявність можливості впливу на формування стратегії розвитку галузі. Лише галузеві об'єднання, як певний суб'єкт впливу, можуть вести діалог з інститутами держави щодо змін у нормативному полі їх діяльності, що практично неможливо для окремого підприємства.

Враховуючи наведені умови реалізації безпекоорієнтованого управління, особливої уваги заслуговує цілеспрямований управлінський вплив стратегічного характеру, який реалізується за рахунок формування ефективної системи прийняття управлінських рішень. При цьому необхідно окремо акцентувати увагу на системі прийняття управлінських рішень у межах організації, прийняття рішень у межах системи економічної безпеки та поєднанні і взаємодії таких систем. Відповідно, виникає питання методичного, організаційного та ресурсного забезпечення реалізації безпекоорієнтованого управління на підприємствах.

1.3 Методичне та організаційне забезпечення безпекоорієнтованого управління

Безпекоорієнтоване управління не є самоціллю діяльності організації, цілі визначаються стратегією компанії та баченням розвитку основних процесів власниками. А в умовах виникнення надзвичайних загроз та динамічної зміни соціально-економічної ситуації у більшості країн, твердження щодо важливості економічної безпеки не викликає сумнівів. При цьому абсолютне нівелювання завдань економічної ефективності не зовсім доречно в умовах високої конкуренції на ринку. У такій ситуації, у контексті дослідження, більш доцільно вести мову про збалансований підхід між безпекою і економічною ефективністю, з обов'язковим врахуванням специфіки ринків і галузей діяльності підприємств.

У сучасних умовах господарювання відкидати завдання забезпечення прибутковості діяльності підприємств некоректно, але в будь-якому випадку за основу прийняття рішень та орієнтирів в діяльності підприємства слід взяти поєднання критеріїв забезпечення як прибутковості, так і безпеки його діяльності. В цілому, щодо концептуалізації безпекоорієнтованого управління у дослідженнях науковців різних сфер та галузей доцільно навести таке. У дисертаційній роботі Зачко О. [32] зазначено, що безпекоорієнтована методологія управління проектами та програмами – це дієвий механізм управління реформуванням та розвитком існуючих організаційно-технічних систем в умовах обмеженості ресурсів, де автором на основі огляду літературних джерел визначено, що сучасні тенденції розвитку теорії проектного менеджменту свідчать про поступовий перехід від управління на основі економічних показників до управління на основі цінностей, показників безпеки та соціального ефекту [32, 169]. Наведене свідчить про міждисциплінарну і міжгалузеву актуальність безпекоорієнтованого управління і активний пошук нових науково-

методичних підходів із забезпечення економічної безпеки підприємства та його розвитку.

Авторська позиція щодо трактування безпекоорієнтованого управління підприємством полягає у тому, що це процес спрямований на досягнення бажаного стану безпеки та ефективної (прибуткової) діяльності підприємства за наявності негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ, що забезпечується прийняттям управлінських рішень суб'єктами управління різних рівнів. Основні елементи безпекоорієнтованого управління детально представлено у [16, 17, 32, 135, 148, 149], однак питання практичної реалізації запропонованого підходу в системі управління підприємством і специфіка організаційно-методичного забезпечення зазначеного процесу висвітлені недостатньо повно і потребують подальших досліджень.

Основні елементи безпекоорієнтованого управління діяльністю підприємств наведено на рис. 1.7.

Управління, апіорі, передбачає наявність об'єктів і суб'єктів управління. Відповідно, об'єктом безпекоорієнтованого управління підприємства є економічна безпека. При визначенні управлінського впливу у межах такого об'єкта управління, відбувається прийняття рішень відповідно до актуальних і потенційних ризиків та загроз діяльності підприємства (дотримання критерію безпеки), здійснюється забезпечення прибуткової діяльності підприємства з урахуванням негативного впливу середовища (дотримання критерію прибутковості) та реалізується знаходження оптимального співвідношення між станом безпеки та прибутком від діяльності (збалансованість).

Суб'єктами управління є керівництво підприємства, працівники відділів та служби економічної безпеки. Суб'єкти управління, що беруть участь у забезпеченні економічної безпеки підприємства безпосередньо формують управлінський вплив за досліджуваними критеріями, який проявляється у визначенні структурного підрозділу і відповідальних осіб із

забезпечення економічної безпеки та стимулюванні працівників з орієнтацією на максимальний фінансовий результат діяльності підприємства.



Рис. 1.7. Основні елементи безпекоорієнтованого управління діяльністю підприємств*

*адаптовано за [17, с. 61]

Всі зазначені суб'єкти впливають на процес ухвалення рішень, що стосуються економічної безпеки підприємства. Ступінь дієвості захисних механізмів економічної безпеки залежить від ефективності взаємодії зазначених суб'єктів та налагодженості інформаційних потоків між таким

суб'єктами і в цілому на підприємстві, що проявляється у своєчасності реагування на небезпеки різної природи походження.

Основними критеріями, за якими можливо оцінити вагомість та доцільність реалізації безпекоорієнтованого підходу до управління підприємством є безпека та прибутковість. Окрім цих двох критеріїв, безпекоорієнтоване управління повинно ґрунтуватися на гнучкості, що дозволить швидко та дієво реагувати системі економічної безпеки підприємств на небезпеки зовнішнього та внутрішнього середовища.

Тріада сутності безпекоорієнтованого управління зображена на рис. 1.8.

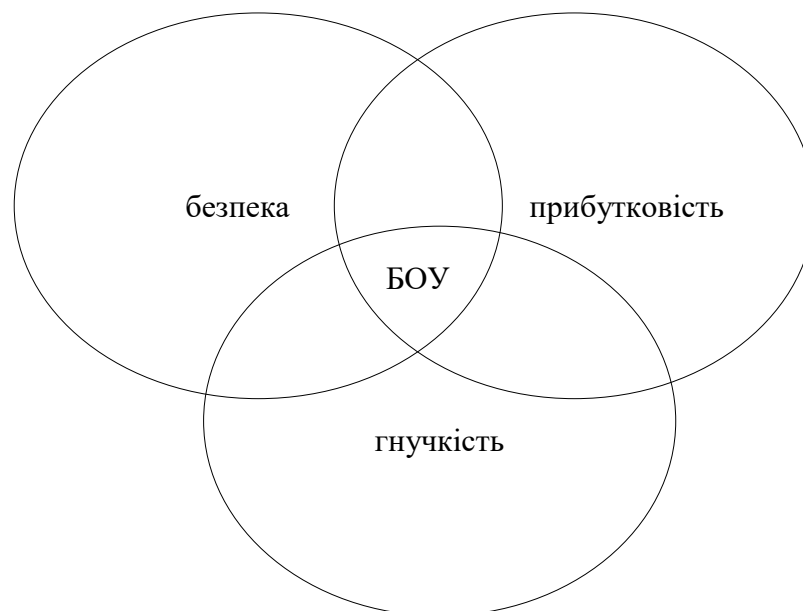


Рис. 1.8. Визначення площини формування безпекоорієнтованого управління*

*сформовано автором

Якщо такий критерій як прибутковість стосується діяльності підприємства в цілому, та є одним з пріоритетних при прийнятті управлінських рішень (переважно комерційного характеру), а безпека стосується умов функціонування підприємства (внутрішніх, зовнішніх) і залежить від типу мислення керівника (у сучасних організаціях переважає ризикоорієнтоване мислення), то гнучкість є атрибутивною характеристикою

системи менеджменту підприємства та системи економічної безпеки підприємства.

При цьому ступінь гнучкості управління суттєво залежить від стратегічного бачення розвитку організації та наявної системи стандартів, регламентів та норм (внутрішніх інституційних умов) в яких така організація функціонує. Тобто, чи допустимо в принципі проявляти гнучкість системі управління в цілому чи окремими її функціональними елементами, чи всі дії чітко регламентовані та структуровані? Відмітимо, що для різних підприємств та різних сфер бізнесу такі умови і параметри функціонування управлінської системи можуть суттєво відрізнятись.

Саме вони будуть визначати основні процеси управлінського впливу в межах діючої системи управління, а також сам процес реалізації безпекоорієнтованого управління на підприємстві (рис. 1.9).

До основних цілей безпекоорієнтованого управління належать:

- 1) ідентифікація основних загроз і ризиків діяльності підприємства та оцінювання їх впливу;
- 2) мінімізація негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на основні бізнес-процеси;
- 3) удосконалення управлінських процесів на підприємстві в цілому, та у межах системи економічної безпеки;
- 4) вибір та використання необхідного інструментарію для реалізації процесів безпекоорієнтованого управління;
- 5) оцінювання результативності безпекоорієнтованого управління.

Необхідно підкреслити, що інформація є основою генерування управлінського впливу та відповідних рішень. Тому, враховуючи основні цілі безпекоорієнтованого управління та інформацію внутрішнього і зовнішнього середовища, відбувається ідентифікація загроз і потенційних ризиків, після чого оцінюється їх вагомість та вплив на діяльність конкретного підприємства.

На основі отриманих даних формуються завдання безпекоорієнтованого управління, що реалізуються за допомогою функцій управління, які впроваджуються на певних етапах у межах процесу організації безпекоорієнтованого управління в цілому.



Рис. 1.9. Процес реалізації безпекоорієнтованого управління на підприємстві (авторська розробка)*

*сформовано автором

Етапи реалізації процесу безпекоорієнтованого управління включають:

- 1) встановлення нормативів, стандартів, планових завдань щодо рівня допустимого ризику та прибутковості діяльності підприємства;
- 2) порівняння реальних показників функціонування з заданими нормативами та визначення ступеня допустимих відхилень;
- 3) прийняття обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням прийнятних ризиків і загроз та прибутковості діяльності підприємства;
- 4) вимірювання результатів, оцінювання діяльності структурних підрозділів, окремих співробітників та підприємства в цілому.

Як і більшість управлінських процесів, наведений на рис. 1.9 процес реалізації безпекоорієнтованого управління потребує оцінювання результативності виконання поставлених завдань, після чого процес набуває циклічного вигляду і відбувається акумулювання актуальних інформаційних потоків. Після чого здійснюється аналіз фактичних ризиків і загроз, а також визначається необхідність реагування управлінської системи на такі загрози. При цьому враховуючи вищезазначене, основним «драйвером» безпекоорієнтованого управління є управлінські рішення. При цьому у кожній організації існує свій унікальний механізм їх прийняття, однак у більшості випадків такий механізм не формалізовано. Навіть за умови напрацювань достатньої кількості регламентів та інструкцій посадових осіб, неможливо у повній мірі врахувати «людський фактор» і специфіку поведінки окремих суб'єктів у певній ситуації (криза, загроза та інше). Прийняття управлінських рішень залежить від моделі прийняття рішення.

В науковій літературі розрізняють модель інтуїтивно обумовленої реакції, модель рефлексу та модель прийняття обдуманого рішення (рис. 1.10).

В цілому можна погодитись із запропонованим баченням процесу прийняття рішень, при цьому необхідно зазначити, що одним з стратегічних пріоритетів безпекоорієнтованого управління є забезпечення переходу від моделі інтуїтивно обумовленої реакції до моделі прийняття обдуманого рішення. Для цього, крім управлінського досвіду та інтуїції керівника,

необхідно розробляти відповідний блок підтримки управлінської реакції, який міститиме належне інформаційно-аналітичне забезпечення, механізми та інструменти.

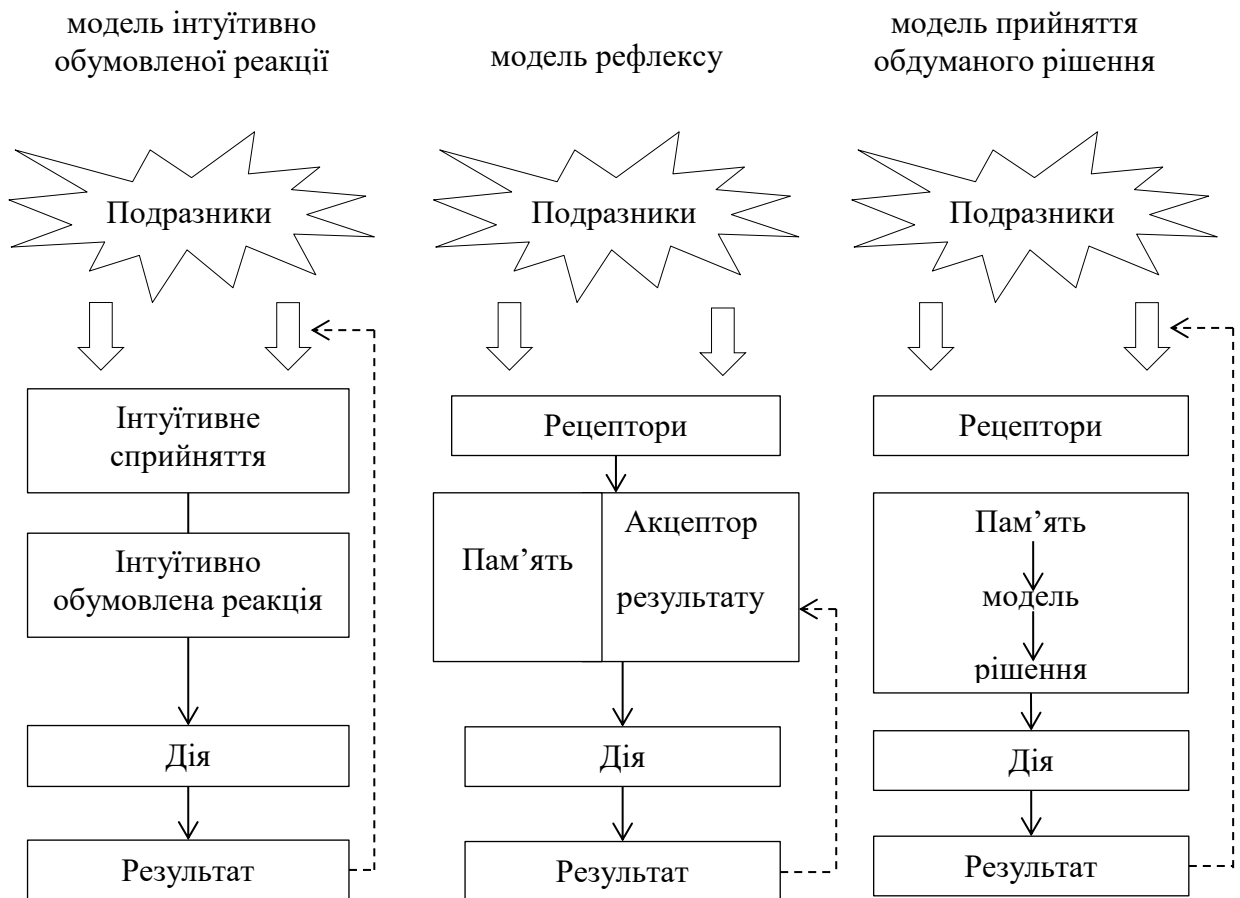


Рис. 1.10. Механізми прийняття рішення [42, с. 207]

Відповідно, у процесі прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності необхідно керуватися певними методами та критеріями [5, с. 36]:

1. В умовах повної невизначеності: критерій максимакса (принцип оптимізму); критерій песимізму; критерій максимуму (принцип гарантованого результату, або критерій Вальда); критерій Гурвіца; критерій Севіджа; критерій Лапласа; критерій Байеса.

2. В умовах ризику: метод Дельфі; метод Сааті; метод вибору альтернатив на основі відносини переваги; метод дерева рішень

Наведені методики не є «абсолютом» в обґрунтуванні управлінських рішень, однак вони є достатніми з позиції оперативності реакції на зовнішній вплив та доступними з позиції внутрішнього сприйняття управлінською системою. Надмірне ускладнення управлінських методів не дає більш вагомих практичних результатів внаслідок внутрішньоорганізаційного опору, що виникає пропорційно зростанню складності нових методів та інструментів, які впроваджуються на підприємстві.

Також необхідно відмітити, що немає універсальних механізмів щодо прийняття управлінських рішень, оскільки:

1. Впливає суб'єктивний фактор поведінки людини та її досвід;
2. Враховується інституційне середовище функціонування організації;
3. Враховується галузева специфіка ведення бізнесу;
4. Враховується внутрішньоорганізаційна культура управління.

Таким чином, врахування специфіки формування безпекоорієнтованого управління на промислових підприємствах та особливостей прийняття управлінських рішень дозволяє представити систему безпекоорієнтованого управління такими підприємствами і механізм прийняття управлінських рішень у межах представленої системи. Однак на початковому етапі необхідно визначитись з основними елементами такої системи саме для промислових підприємств (табл. 1.8).

Всі елементи згруповано у чотири основні блоки – організаційний блок, функціональний блок, блок підтримки та моніторинговий блок.

При цьому необхідно підкреслити, що загальні методологічні підходи безпекоорієнтованого управління доволі чітко представлено у [17], однак акцент у наведеному дослідженні здійснювався на сферу зовнішньоекономічної діяльності, а безпосередньо для досліджуваних підприємств промисловості будівельних матеріалів будуть існувати певні відмінності.

Так, основні цілі безпекоорієнтованого управління повинні враховувати специфіку ведення такого виду бізнесу, яскравим прикладом є

фактор сезонності, який безпосередньо впливає на досліджувані підприємства і потребує адекватної реакції.

Таблиця 1.8

Основні елементи системи безпекоорієнтованого управління на промислових підприємствах*

Елемент	Наповнення
Організаційний блок	
Цілі	1) Ідентифікація специфічних загроз і ризиків діяльності підприємства та оцінювання їх впливу; 2) Мінімізація негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на основні бізнес-процеси з урахуванням фактору сезонності; 3) Удосконалення управлінських процесів на підприємстві в цілому, та у межах системи економічної безпеки зокрема; 4) Вибір та використання необхідного інструментарію для реалізації процесів безпекоорієнтованого управління; 5) Оцінювання результативності безпекоорієнтованого управління
Стратегія	Диференціації (враховуючи сучасний стан та специфіку розвитку підприємств промисловості будівельних матеріалів)
Суб'єкти управління	Розподіл повноважень та конкретизація цілей з урахуванням специфіки бізнесу Визначення допустимих меж прийняття управлінських рішень за встановленими критеріями (кількісними, вартісними або іншими) Визначення відповідальних осіб в межах структурних підрозділів, та осіб відповідальних за надання аналітичної інформації
Формування драйверу безпекоорієнтованого управління	Розробка організаційного механізму прийняття та реалізації управлінських рішень, як у сфері загального управління підприємством, так і у сфері економічної безпеки
Функціональний блок	
Вибір сегментів ринку будівельного бізнесу	Оцінювання ринків за критерієм доступності (доцільності виходу) Оцінювання ринків за критерієм безпеки Оцінювання ринків за критерієм доходності
Вибір контрагентів (постачальники, підрядники, посередники та інші)	Оцінювання ділової репутації потенційного контрагента Оцінювання ризикованості співпраці з потенційним контрагентом Порівняння витрат і вигід від співпраці з потенційним контрагентом
Облік та контроль операційних процесів та розрахунків	Формування аналітичного обліку операцій за окремими видами діяльності та контрагентами Контроль виконання договорів та зобов'язань Облік та контроль розрахунків з формуванням аналітичного звіту

Продовження табл. 1.8

Елемент	Наповнення
Блок підтримки	
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Наявність автоматизованої системи обліку операційної діяльності та системи управління підприємством Наявність баз даних у розрізі контрагентів та їх оперативне наповнення Наявність оперативної інформації за основними видами операцій та контрагентами Можливість швидкої та якісної обробки інформації з генеруванням результуючих показників за окремими видами діяльності, контрагентами і видами операцій
Інструментальне забезпечення	Аналітичні інструменти Прикладні інструменти
Мотиваційне забезпечення	Наявність системи мотивації
Моніторинговий блок	
Аналітико-діагностична підтримка	Діагностика фактичних «вузьких місць» та потенційних «проблемних зон» у процесі впровадження безпекоорієнтованого управління Формування аналітичних звітів відповідно до запитів основних суб'єктів управління Аналіз результативності безпекоорієнтованого управління

*сформовано на основі [149]

Стосовно стратегії підприємств досліджуваної сфери необхідно зазначити, що найбільш популярною є стратегія диференціації. Така стратегія обумовлена не лише намаганням випускати продукцію з унікальними характеристиками, а й обумовлена локалізацією виробничих потужностей, наявним попитом у певному регіоні на окремі види продукції та доволі жорстке сегментування ринку. Причому готовим продуктом можуть бути як окремі види будівельних матеріалів, так і готові будівельні проекти.

Стосовно основних суб'єктів управління, доцільно виділити декілька їх груп. При цьому існує група суб'єктів, що займається загальним управлінням компанією і група суб'єктів, що задіяні безпосередньо у сфері економічної безпеки. Зрозуміло, що їх функції часто перетинаються, відповідно, надзвичайно актуальним питанням є створення регламентів та визначення повноважень.

Формування драйверу реалізації безпекоорієнтованого управління, в

першу чергу, передбачає розробку організаційного механізму прийняття та реалізації управлінських рішень, як у сфері загального управління підприємством, так і у сфері економічної безпеки. При цьому існуючі механізми можуть бути враховані, однак у більшості випадків вони потребують значного удосконалення та адаптації до нових управлінських тенденцій і вимог.

У межах функціонального блоку, основний акцент буде здійснюватися на визначенні певного сегменту ринку та налагодженні ефективної взаємодії з контрагентами. Оскільки будівельний бізнес дуже «чутливий» до ресурсного забезпечення, надійність контрагентів буде мати виключне значення для забезпечення економічної безпеки таких підприємств і безперервної роботи у часи максимальної завантаженості потужностей і сезонного зростання попиту. Блок підтримки є дещо стандартизованим і включає інформаційно-аналітичне, інструментальне та мотиваційне забезпечення, однак для кожного підприємства буде використовуватись своя комбінація інструментів та методів мотивації, яка буде доречна з урахуванням фактичних умов ведення бізнесу та існуючої загальної системи управління. Хоча відповідно до вимог безпекоорієнтованого управління, ці складові будуть постійно удосконалюватись. Моніторинговий блок є надзвичайно важливим, оскільки забезпечує генерування остаточних звітів та акумулювання необхідної результативної управлінської інформації (переважно у агрегованому вигляді). Та дозволяє оцінити результативність безпекоорієнтованого управління на підприємстві в цілому. Виявлення «вузьких місць» та потенційних «проблемних зон» у процесі впровадження безпекоорієнтованого управління, є запорукою його удосконалення і довгострокового ефективного використання на досліджуваних підприємствах. Будь-яка управлінська система потребує періодичного критичного осмислення діючих механізмів, процесів і процедур відповідно до швидких змін екзогенного та ендогенного характеру.

Отже, взаємозв'язок представлених елементів буде здійснюватися за рахунок формування механізму прийняття стратегічних і тактичних

управлінських рішень та відповідного інформаційно-аналітичного їх забезпечення, що дозволить формалізувати систему безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами з урахуванням актуальних тенденцій на ринку та особливостей розвитку галузі в цілому.

Безпекоорієнтоване управління на сьогодні у формалізованому вигляді практично не використовується на підприємствах, оскільки не лише організаційні аспекти стримують розвиток інноваційних управлінських підходів. Практика діяльності вітчизняних промислових підприємств свідчить про існування певної «турбулентності» зовнішнього середовища з позиції виникнення викликів і загроз, які складно прогнозуються. Розроблення ефективних стратегій і тактичних заходів, у багатьох випадках, нівелюється дестабілізацією соціально-економічних процесів та глобалізаційними змінами, які переважно мають негативний вплив на динаміку розвитку вітчизняної промисловості.

Крім зовнішніх факторів, на управлінські процеси та їх удосконалення суттєво впливає готовність персоналу до змін. Це стосується не лише звичайних виконавців, а й менеджменту підприємств. Нові тенденції та нові управлінські інструменти вимагають нових компетентностей від менеджменту, а матеріального стимулювання не завжди достатньо для подолання опору змінам, які є запорукою довгострокового розвитку будь-якої організації. Тому доцільно проаналізувати не лише специфічні умови функціонування промислових підприємств та глобалізаційний вплив на економічні процеси, а й дослідити та сформулювати підходи до практичної реалізації положень безпекоорієнтованого управління, враховуючи можливий опір змінам на рівні самих підприємств.

Висновки до розділу 1

1. Економічна безпека підприємств в сьогоdnішніх умовах високої турбулентності зовнішнього середовища є запорукою їх успішного функціонування. Захисні механізми у різних сферах діяльності підприємств є

об'єктом дослідження, який привертає до себе увагу науковців світового рівня. При цьому, у наукових працях вітчизняних фахівців, основи безпекології та окремі елементи організаційного супроводу функціонування системи економічної безпеки досліджено доволі детально, однак недостатньо уваги приділено безпекоорієнтованому управлінню підприємствами.

2. Безпекоорієнтоване управління базується на таких поняттях як: «економічна безпека», «система економічної безпеки», «система управління» та враховує особливості трактування і зміст понять «безпека», «небезпека», «загроза», «ризик». Позиції науковців щодо трактування наведених понять детально представлено у першому розділі роботи, що забезпечує теоретичний фундамент дослідження та комплексне розуміння місця безпекоорієнтованого управління у сучасній безпекології та системі менеджменту.

3. Визначено, що система економічної безпеки підприємства включає сім основних елементів, при цьому фінансова, інтелектуально-кадрова, техніко-технологічна та силова складові відносяться до внутрішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання, а екологічна, інформаційно-комунікаційна та політико-правова складові належать, як до внутрішнього середовища функціонування суб'єкта господарської діяльності, так і до зовнішнього. Це обумовлює необхідність врахування таких особливостей при формуванні основних положень безпекоорієнтованого управління підприємством.

4. У роботі запропоноване авторське трактування поняття «безпекоорієнтоване управління підприємством», під яким слід розуміти процес спрямований на досягнення бажаного стану безпеки та ефективної (прибуткової) діяльності підприємства за наявності негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ, що забезпечується прийняттям управлінських рішень суб'єктами управління різних рівнів. На відміну від існуючих трактувань, акцентування уваги саме на прийнятті управлінських рішень з урахуванням збалансованості безпеки і прибутковості є запорукою

реалізації основних положень безпекоорієнтованого управління у практичній діяльності підприємств.

5. Визначено, що оперативність реалізації положень безпекоорієнтованого управління у межах системи менеджменту конкретних підприємств буде залежати від сукупності умов реалізації такого управління. Серед основних умов виділено дві великі групи: які піддаються впливу, і які не піддаються впливу на мікрорівні. Тобто, одні залежать від дій та рішень керівництва підприємства і потребують управлінської реакції, а інші – не передбачають безпосередньо впливу на рівні підприємства, що потребує застосування лише адаптаційних заходів.

6. Доведено, що для різних підприємств, умови і параметри функціонування управлінської системи можуть суттєво відрізнитись, а площина формування безпекоорієнтованого управління включає такі критерії як: безпека, прибутковість та гнучкість. Відповідно, прибутковість стосується діяльності підприємства в цілому та є основним пріоритетом при прийнятті управлінських рішень (переважно комерційного характеру), безпека стосується умов функціонування підприємства (внутрішніх, зовнішніх) і залежить від типу мислення керівника, гнучкість – це атрибутивна характеристика системи менеджменту підприємства.

7. Враховуючи існуючі науково-методичні підходи до формування та реалізації процесів управління, у роботі представлено авторське бачення процесу реалізації безпекоорієнтованого управління на підприємстві. Такий процес передбачає вплив внутрішнього і зовнішнього середовища, врахування актуальних і потенційних загроз та ризиків, визначення цілей, завдань та функцій безпекоорієнтованого управління. Також конкретизовано етапи реалізації процесу безпекоорієнтованого управління, а саме: перший етап – встановлення нормативів, стандартів, планових завдань щодо рівня допустимого ризику та прибутковості діяльності підприємства; другий етап – порівняння реальних показників функціонування з заданими нормативами та визначення ступеня допустимих відхилень; третій етап – прийняття

обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням прийнятних ризиків і загроз та прибутковості діяльності підприємства; четвертий етап – вимірювання результатів, оцінювання діяльності структурних підрозділів, окремих співробітників та підприємства в цілому.

Основні наукові результати дослідження за першим розділом дисертаційної роботи знайшли відображення у наукових роботах автора [18, 78, 84, 85], що наведені у переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Дослідження середовища функціонування промислових підприємств України в умовах глобалізаційних викликів

Глобалізаційні процеси, що відбуваються у всьому світі є рушійною силою прискорення змін в сучасному суспільстві, вони впливають на розвиток окремих економік та соціально-економічних систем країн в цілому. Враховуючи останні тенденції уповільнення економічного розвитку у зв'язку із COVID-19, глобалізація є не просто відображенням економічних потоків між країнами, культурного розвитку, політичних, інформаційних змін тощо, вона є запорукою виживання у нових умовах розвитку світового суспільства. Глобалізація беззаперечно впливає на розвиток та зміни у всіх галузях економіки, і не є виключенням українська промисловість. В першу чергу, це стосується технологій виготовлення продукції, що значно змінилися за останні роки. Окрім того, розвиток будь-якої галузі пов'язаний із попитом на її продукцію (послуги), а міграційні процеси вносять свої корективи, особливо це стосується промисловості. Події 2020 року значно вплинули на міграцію населення, і частина громадян України, що працюють за кордоном і не мають медичної страховки та відповідного соціального забезпечення, у короткостроковій перспективі формуватимуть попит на продукцію українських підприємств, оскільки перспективи придбати житло за кордоном і отримувати там державну підтримку досить сумнівні. В умовах пандемії COVID-19 більшість програм направлені на соціальне забезпечення осіб з громадянством, а всі інші обслуговуються медичними закладами та отримують допомогу в останню чергу.

Для більш детального аналізу глобалізаційних процесів проаналізуємо

індекс глобалізації України за КОФ-індексом протягом 2012–2020 років, що представлений у табл. 2.1 та рис. 2.1.

Таблиця 2.1

Індекс глобалізації України за КОФ-індексом протягом 2012–2020 років*

Показник		Роки								
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Економічна глобалізація	позиція у рейтингу	61	64	59	56	55	63	89	72	66
	значення	67,39	64,84	65,7	67,52	68,6	68,42	56,22	64,97	66,01
Соціальна глобалізація	позиція у рейтингу	69	69	70	69	67	63	97	90	88
	значення	57,02	57,78	60,06	59,95	61,06	61,05	65,4	70,29	70,38
Політична глобалізація	позиція у рейтингу	43	42	39	40	41	43	30	30	32
	значення	86,33	86,07	86,05	86,01	86,27	84,9	90,19	89,24	88,32
Загальний індекс глобалізації	позиція у рейтингу	44	47	44	42	41	45	49	45	44
	значення	68,48	67,78	68,85	69,5	70,71	70,24	70,6	74,83	74,95

*сформовано автором за даними [139]

Індекс рівня глобалізації країн світу (KOF Globalization Index) розроблений у 2002 році дослідницькою групою Швейцарського економічного інституту (KOF Konjunkturforschungsstelle) за участю фахівців Федерального Швейцарського технологічного інституту (Eidgenössische Technische Hochschule Zürich). Згідно методології наведеної на офіційному сайті [139] кожен з видів глобалізації – економічна, соціальна та політична, включають певний перелік змінних, що у загальному підсумку впливають на значення загального індексу глобалізації.

Всі країни, досліджувані в рамках Індексу, оцінюються за 24 показниками, об'єднаним в три основні групи глобальної інтеграції:

1) економічна глобалізація – обсяг міжнародної торгівлі, рівень міжнародної ділової активності, торговельні потоки, міжнародні інвестиції, тарифна політика, обмеження і податки на міжнародну торгівлю, тощо [34];

2) соціальна глобалізація – рівень культурної інтеграції, відсоток іноземного населення, міжнародний туризм, міжнародні особисті контакти,

обсяг телефонного та Інтернет-трафіку, поштових відправлень, транскордонних грошових переказів, інформаційні потоки, розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури, тощо [34];

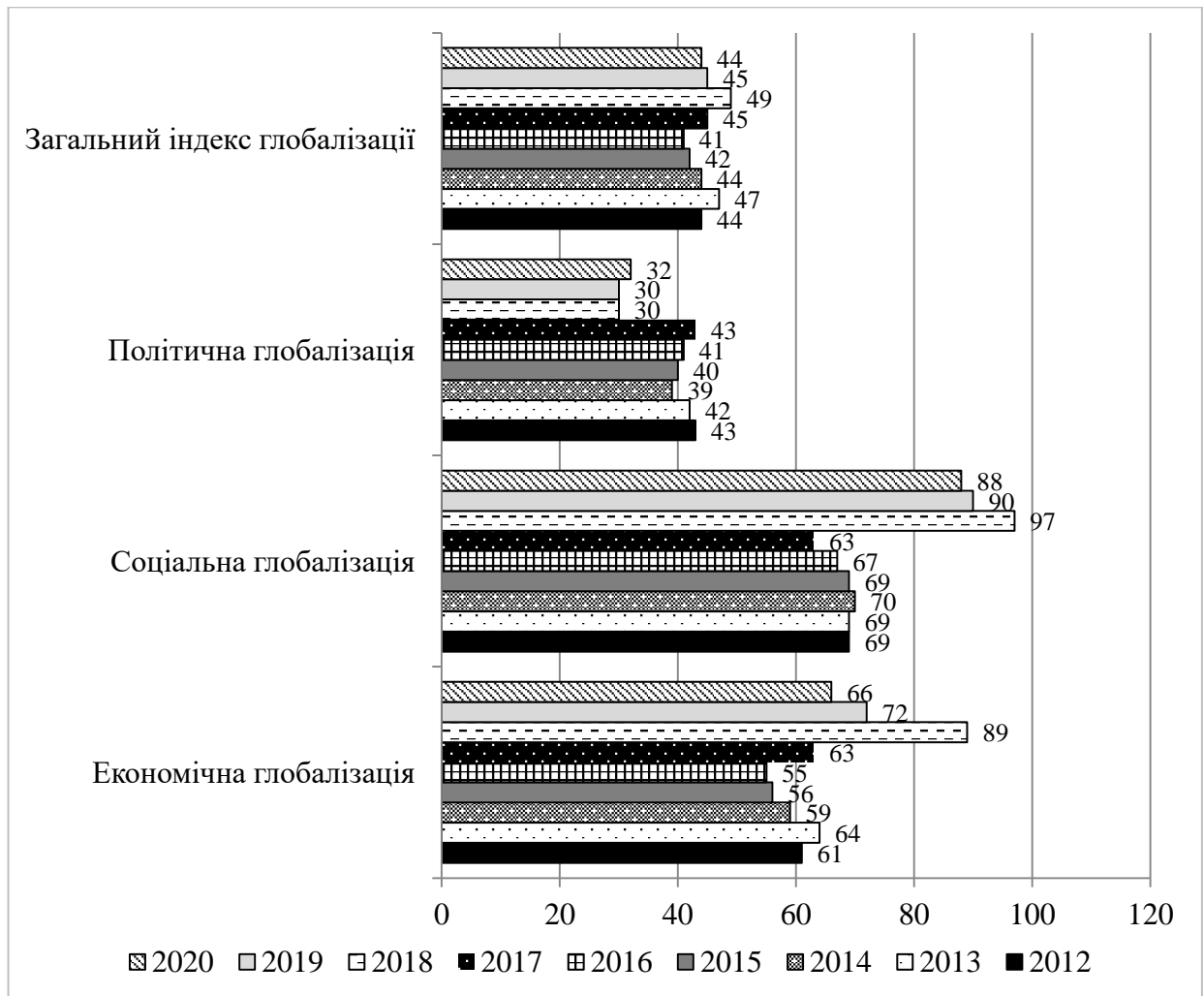


Рис. 2.1. Позиція у рейтингу України за КОФ-індексом протягом 2012–2020 років*

*побудовано автором на основі табл. 2.1

3) політична глобалізація – членство держав в міжнародних організаціях, участь у міжнародних місіях (включаючи місії ООН), ратифікація міжнародних багатосторонніх договорів, кількість посольств і інших іноземних представництв в країні, тощо [34].

Як свідчать дані, що наведені у табл. 2.1 та рис. 2.1 індекс глобалізації України за КОФ-індексом протягом 2012–2020 років змінюється не суттєво, і

його значення коливається у межах від 74,95 до 68,48, що відповідає 41–49 позиції у світовому рейтингу. Протягом 2018–2020 років значно знизився показник соціальної глобалізації в основному за рахунок міжособистісної та інформаційної глобалізацій. Підвищилася позиція України у 2020 році в порівнянні з 2018–2019 роками за показниками економічної та соціальної глобалізацій, що вплинули на значення загального індексу глобалізації. Глобалізаційні процеси характерні для світової економічної спільноти і в цілому впливають на всіх суб'єктів господарювання, однак у межах кожної конкретної країни спостерігаються свої особливості. Інтеграція України у світовий простір та показники глобалізації безпосередньо пов'язані із умовами ведення бізнесу у межах вітчизняної економічної системи.

Динаміку рейтингової оцінки умов ведення бізнесу Doing Business в Україні протягом 2015–2020 років представлено у табл. 2.2 та Додатку Б.

Таблиця 2.2

Динаміка рейтингової оцінки умов ведення бізнесу Doing Business в Україні протягом 2015–2020 років*

Категорії	Роки					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Загальний рейтинг</i>	96	83	80	76	71	64
Реєстрація підприємств	76	30	20	52	56	61
Отримання дозволів на будівництво	70	140	140	35	30	20
Підключення до електропостачання	185	137	130	128	135	128
Реєстрація власності	59	61	63	64	63	61
Кредитування	17	19	20	29	32	37
Захист інвесторів	109	88	70	81	72	45
Оподаткування	108	107	84	43	54	65
Міжнародна торгівля	154	109	115	119	78	77
Забезпечення виконання контрактів (ефективність судової системи при вирішенні комерційних спорів)	43	98	81	82	57	63
Вирішення неплатоспроможності (ліквідація підприємств)	142	141	150	149	145	146

*сформовано автором за даними [123, с. 226; 124, с. 242; 125, с. 247; 126, с. 201; 127, с. 211; 128]

Дані табл. 2.2 свідчать про зміцнення позицій України у рейтингу оцінки умов ведення бізнесу Doing Business в Україні протягом 2015–2020 років. Так, відбулося покращення позиції України в загальному рейтингу з 96 позиції у 2015 році до 64 позиції у 2020 році.

Показник умов ведення бізнесу Doing Business в Україні у 2020 році є найкращим за весь період проведення рейтингового оцінювання. Однак, слід зазначити, що не за всіма складовими рейтингу Doing Business відбулося зміцнення позицій України, наприклад, значення таких індикаторів як реєстрація власності, кредитування, забезпечення виконання контрактів (ефективність судової системи при вирішенні комерційних спорів) та вирішення неплатоспроможності (ліквідація підприємств) є нижчими у 2020 році в порівнянні з 2015 роком і реально характеризують стан вітчизняного бізнесу (особливо промисловості та будівельної галузі). Тому, необхідно проаналізувати 10 контрольних індикаторів, що представлені у табл. 2.2.

Більш докладно індикатор – «реєстрація підприємств» представлено на рис. 2.2.

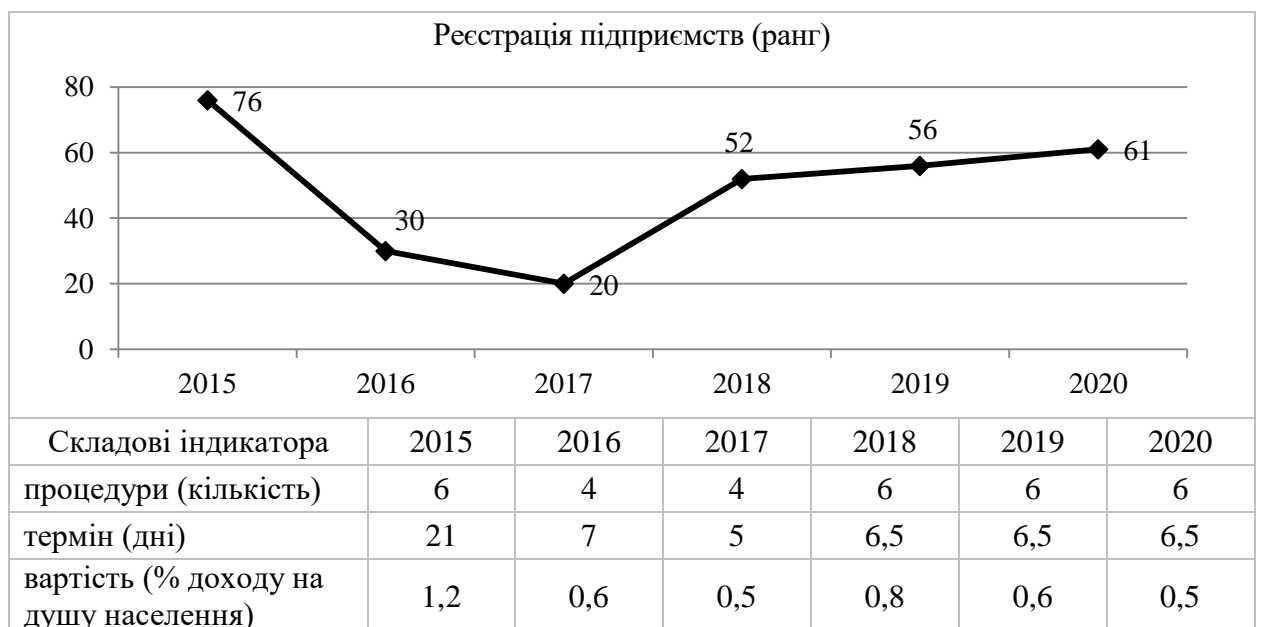


Рис. 2.2. Динаміка індикатора реєстрація підприємств в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років*

*побудовано автором за даними [123, с. 226; 124, с. 242; 125, с. 247; 126, с. 201; 127, с. 211; 128]

Динаміка індикатора «реєстрація підприємств» в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років зазнала значних змін. Найкраще значення індикатора спостерігалось у 2017 році за рахунок скорочення реєстраційних процедур, їх терміну та вартості.

Якщо ж порівнювати значення індикатора – реєстрація підприємств в Україні у 2020 році з кращим показником (2017 рік), то відбулося зростання кількості процедур до 6, збільшився їх термін до 6,5 днів, а їх вартість залишилася на рівні 2017 року, і становила 0,5 % доходу на душу населення. Це свідчить про подальшу бюрократизацію реєстраційних процедур і наявність додаткових загроз для нового бізнесу.

Одним з показників в рейтинговій оцінці умов ведення бізнесу Doing Business є індикатор отримання дозволів на будівництво, що наведений на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Динаміка індикатора отримання дозволів на будівництво в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років*

*побудовано автором за даними [123, с. 226; 124, с. 242; 125, с. 247; 126, с. 201; 127, с. 211; 128]

Динаміка індикатора отримання дозволів на будівництво в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років значно змінювалася. Найгірше значення цього індикатора було у 2016 та 2017 роках, а найкраще значення у 2020 році. Значне зростання рангу індикатора отримання дозволів на будівництво відбулося у зв'язку із скороченням вартості до 4,4% від середнього доходу на душу населення. Скорочення вартості досягнуто за рахунок зменшення пайового внеску.

Окрім того, у 2020 році відбулося спрощення процесу отримання дозволів на будівництво, а саме: усунуто вимогу про наймання зовнішнього спостерігача та запроваджено систему онлайн-повідомлень. Так, у 2020 році Прийнято Постанову Кабінету Міністрів України від 01.07.2020 № 559 «Про реалізацію експериментального проекту щодо запровадження першої черги Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва» [90], Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.05.2020. № 565 «Про затвердження плану заходів щодо створення та запровадження Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва» [89]. Дійсно, такі тенденції є позитивними, оскільки тривалий час іноземні інвестори та аналітики підкреслювали складність та тривалість процедур отримання дозволів, що сприяло створенню корупційних ризиків.

Динаміку індикатора підключення до електропостачання в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років представлено на рис. 2.4.

Значення індикатора підключення до електропостачання в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років є низьким, а кращі показники спостерігаються у 2018 та 2020 роках. Підвищення рівня індикатора у 2020 році відбулося за рахунок скорочення термінів до 267 днів та зниження вартості підключення до електропостачання до 353,2% доходу на душу населення, кількість процедур залишаються незмінними протягом 2016–2020 років. У 2020 році в Україні відбулося спрощення умови підключення до електропостачання завдяки оптимізації

технічних умов і впровадження геоінформаційної системи.



Рис. 2.4. Динаміка індикатора підключення до електропостачання в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років*

*побудовано автором за даними [123, с. 226; 124, с. 242; 125, с. 247; 126, с. 201; 127, с. 211; 128]

Підвищенню надійності енергопостачання сприяло запровадження механізму компенсації за відключення електроенергії. Однак з позиції економічної безпеки, нестабільність функціонування енергетичного ринку та значна тривалість вищезазначених процедур (267 днів), також не дозволяють позитивно оцінити наявну ситуацію.

Динаміку індикатора реєстрації власності в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років наведено на рис. 2.5.

Динаміка індикатора реєстрації власності в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років змінювалася не суттєво – від 59 до 64 рангів. Покращення індикатора реєстрації власності в Україні у 2020 році відбулося за рахунок скорочення терміну до 15 днів та вартості до

1,7% від вартості об'єкта нерухомості.



Рис. 2.5. Динаміка індикатора реєстрації власності в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років*

*побудовано автором за даними [123, с. 226; 124, с. 242; 125, с. 247; 126, с. 201; 127, с. 211; 128]

Також, відбулося зростання індексу якості управління земельними ресурсами до 16,0. В Україні у 2020 році відбулося спрощення реєстрації власності за рахунок підвищення прозорості системи управління земельними ресурсами, однак загрози для вітчизняних суб'єктів господарювання також суттєві. У більшому ступені вони пов'язані із недосконалістю вітчизняної судової системи і у деяких випадках навмисного викривлення даних при реєстрації з метою здійснення незаконних операцій щодо відчуження майна.

Динаміку індикатора кредитування в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років наведено на рис. 2.6.

Протягом 2015–2020 років відбувається погіршення значення індикатора кредитування в Україні з 17 рангу в 2015 році до 37 рангу в 2020 році. Незважаючи на створення державного кредитного реєстру в Нацбанку у 2020 році, що поліпшило доступ до кредитної інформації, відбулося падіння

індикатора на 5 позицій у порівнянні з 2019 роком. Для промислових підприємств надзвичайно негативний показник, оскільки він свідчить про наявність прямих загроз стабільної їх діяльності.



Рис. 2.6. Динаміка індикатора кредитування в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років*

*побудовано автором за даними [123, с. 226; 124, с. 242; 125, с. 247; 126, с. 201; 127, с. 211; 128]

Також цікавою є динаміка індикатора захисту інвесторів в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років, який наведено на рис. 2.7.

Динаміка індикатора захисту інвесторів в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років зростає з 109 рангу в 2015 році до 45 рангу в 2020 році. У 2020 році відбулося зміцнення індикатора захисту інвесторів в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business за рахунок більш докладного розкриття даних про операції компаній із зацікавленими сторонами.



Рис. 2.7. Динаміка індикатора захисту інвесторів в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років*

*побудовано автором за даними [123, с. 226; 124, с. 242; 125, с. 247; 126, с. 201; 127, с. 211; 128]

Для економічної безпеки вітчизняних підприємств індикатор захисту інвесторів є опосередковано-позитивним, однак реалії свідчать про фіксацію прибутку інвесторами-спекулянтами і скорочення обсягів інвестування інституційними інвесторами (особливо іноземними).

Динаміку індикатора оподаткування в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років наведено на рис. 2.8.

Динаміка індикатора оподаткування в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років коливалася від 108 рангу в 2015 році до 43 рангу в 2018 році. Протягом останніх двох років значення індексу стає нижче за рахунок зростання часу на здійснення податкових платежів, а саме у 2020 році до 328 годин на рік, зростання загальної ставки податку та внесків до

45,2% від прибутку.

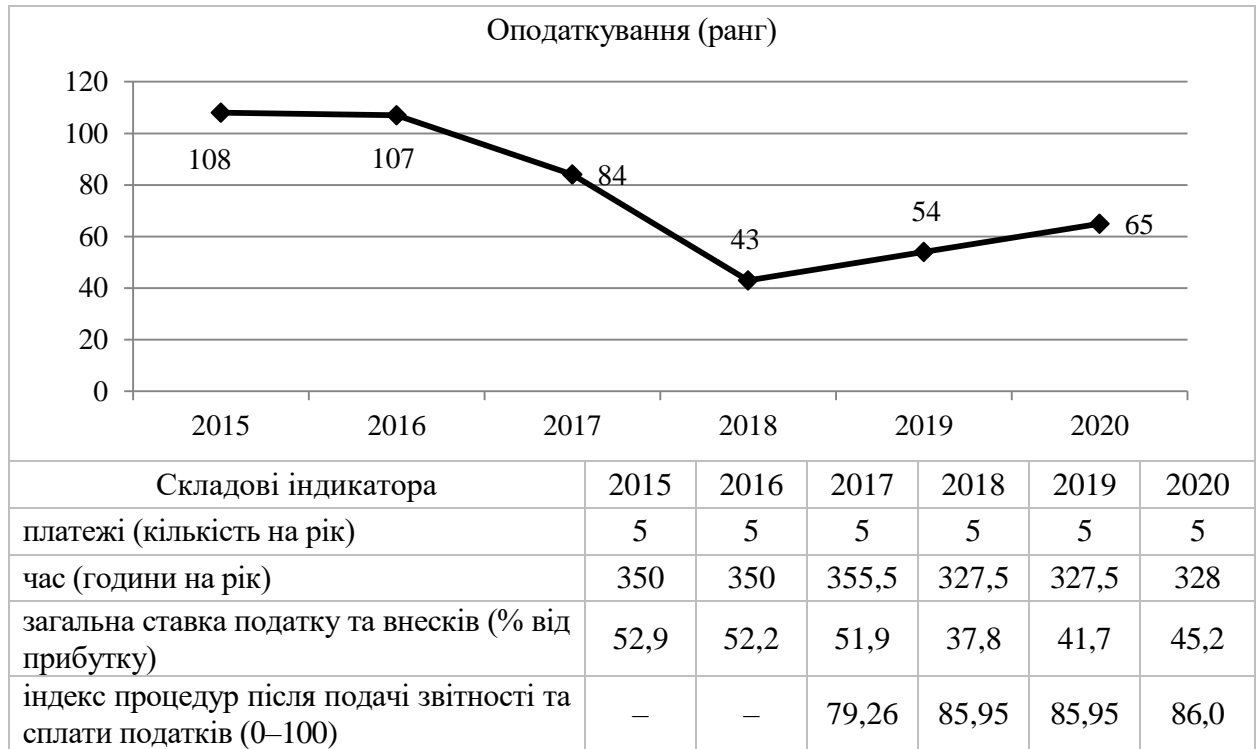


Рис. 2.8. Динаміка індикатора оподаткування в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років*

*побудовано автором за даними [123, с. 226; 124, с. 242; 125, с. 247; 126, с. 201; 127, с. 211; 128]

В Україні у сфері оподаткування робляться певні кроки, що сприятимуть покращенню рангу за цим індикатором у 2021 році, а саме 4 жовтня 2020 року Верховна Рада схвалила у другому читанні та в цілому законопроект №1049 «Про внесення змін до деяких законів України щодо запровадження єдиного рахунку для сплати податків і зборів, єдиного внеску на загальнообов’язкове державне соціальне страхування» та законопроект №1051 «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо запровадження єдиного рахунку для сплати податків і зборів, єдиного внеску на загальнообов’язкове державне соціальне страхування». Законопроекти запроваджують єдиний рахунок для сплати податків і зборів та єдиного внеску на загальнообов’язкове державне соціальне страхування з 1 січня 2021 року [13]. Стосовно податкового навантаження і адміністрування податків, необхідно підкреслити наявність

«тіньового сектору» економіки, де за різними оцінками знаходиться від 40 до 60 відсотків економічних агентів. Для економічної безпеки підприємств (особливо в умовах пандемії) зростання податків може стати критичним аспектом у діяльності, особливо зважаючи на падіння платоспроможного попиту практично у всіх сферах.

Динаміку індикатора міжнародної торгівлі в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років наведено на рис. 2.9.

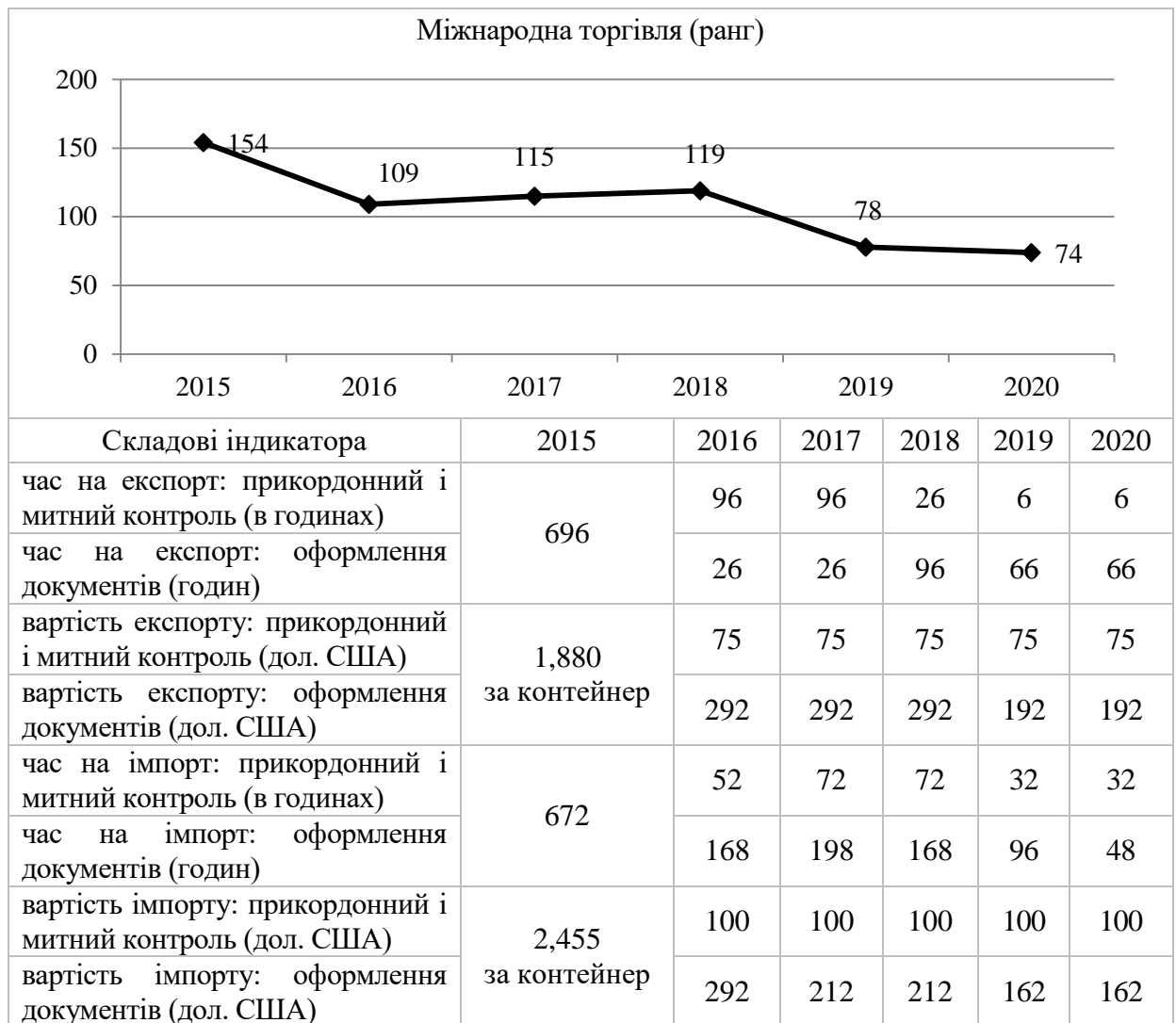


Рис. 2.9. Динаміка індикатора міжнародної торгівлі в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років*

*побудовано автором за даними [123, с. 226; 124, с. 242; 125, с. 247; 126, с. 201; 127, с. 211; 128]

Динаміка індикатора міжнародна торгівля в Україні згідно рейтингової

оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років, покращується з 154 рангу в 2015 році до 74 рангу в 2020 році. Покращення індикатора міжнародної торгівлі у 2020 році відбулося за рахунок скорочення часу на імпорт при оформленні документів до 48 годин, зокрема за рахунок спрощення вимог сертифікації відповідності для автозапчастин. На перший погляд, для підприємств промисловості будівельних матеріалів такий індикатор не зовсім актуальний, однак зважаючи на значну диверсифікацію бізнесу промислових підприємств, міжнародна торгівля є одним з важливих напрямків. Використання сучасних технологій виробництва, а також експорт певних видів продукції обумовлює необхідність покращення умов міжнародної торгівлі з метою розвитку вітчизняних підприємств та мінімізації ризиків у цій сфері. Практично всі суб'єкти господарювання розглядали, чи розглядають варіанти виходу на зовнішні ринки з метою розширення бізнесу та отримання додаткового доходу.

Динаміку індикатора забезпечення виконання контрактів в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років наведено на рис. 2.10.

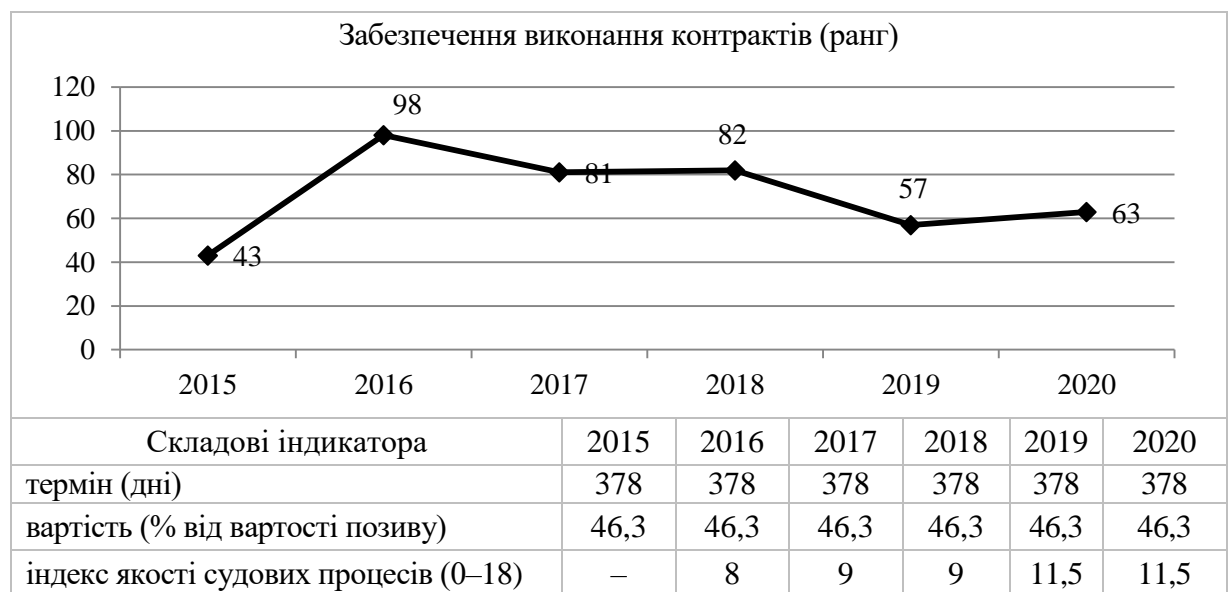


Рис. 2.10. Динаміка індикатора забезпечення виконання контрактів в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років*

*побудовано автором за даними [123, с. 226; 124, с. 242; 125, с. 247; 126, с. 201; 127, с. 211; 128]

Значення індикатора забезпечення виконання контрактів в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business у 2020 році погіршилося, хоча складові індикатора залишилися на рівні значень 2019 року. Виконання умов контракту залишається у межах 378 днів, а вартість складає 46,3% від вартості позову. Така ситуація свідчить про недоліки нормативного врегулювання спірних питань і наявність загроз інституційного характеру, які мають системні ознаки і потребують змін на рівні держави.

Аналогічні проблеми засвідчує і динаміка індикатора вирішення неплатоспроможності (ліквідація підприємств) в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років, яку представлено на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Динаміка індикатора вирішення неплатоспроможності (ліквідація підприємств) в Україні згідно рейтингової оцінки Doing Business протягом 2015–2020 років*

*побудовано автором за даними [123, с. 226; 124, с. 242; 125, с. 247; 126, с. 201; 127, с. 211; 128]

Так, Україна протягом 2015–2020 років займає досить погані позиції за індикатором вирішення неплатоспроможності (ліквідації підприємств), кращим був 141 ранг у 2016 році, а у 2020 році – 146 ранг. Слід зазначити, що

складові індикатора залишилися без змін у порівнянні з 2019 роком, а саме: термін вирішення неплатоспроможності складає 2,9 роки, судові витрати становлять 40,5 % від вартості майна, а повернення коштів становить 9 центів з кожного долара, що вам винен банкрут.

Проведений аналіз свідчить про те, що світові глобалізаційні процеси і умови ведення бізнесу в Україні, формують середовище функціонування вітчизняних підприємств, у тому числі і підприємств промисловості будівельних матеріалів. Глобалізаційні процеси зумовлюють не лише позитивні зміни, а й виклики суспільному розвитку та генерують ризики, які досить часто пов'язані із різноманітністю культур, політичних устроїв та іншими факторами.

У дисертаційній роботі досліджується підприємства промисловості будівельних матеріалів, які спеціалізуються на виробництві будівельних матеріалів для різних видів будівництва. Цей вид промисловості є важливим для економіки в цілому, і значно залежить від динаміки розвитку будівельної галузі України. З метою подальшого аналізу особливостей функціонування досліджуваних підприємств промисловості будівельних матеріалів наведемо їх загальну характеристику. Серед них було обрано підприємства, що представлені у табл. 2.3.

Необхідно відмітити, що представлені у табл. 2.3 підприємства виробляють продукцію для будівельної галузі (цегла, залізобетонні конструкції, оздоблювальні матеріали і т.д.).

Розглядаючи процеси глобалізації необхідно визначити вплив цих процесів безпосередньо на діяльність підприємств, це можливо зробити шляхом дослідження глобальних ризиків, які безпосередньо виливаються на функціонування вітчизняних підприємств. При цьому, слід зазначити, що деякі з них можуть взагалі не впливати на конкретні досліджувані підприємства, оскільки не всі з них інтегровані у міжнародні торговельні відносини і концентрується виключно на регіональному ринку.

Загальна характеристика підприємств бази апробації

Підприємство	Основний вид діяльності
ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»	Виробляє плити перекриття, перемички, плити стрічкових фундаментів, палі забивні, блоки бетонні, прогони, сходові системи, елементи огорожі, вироби для доріг, плити/балки лоджій та балконів, інженерні мережі, опорні плити, садові елементи; столярні вироби: пиломатеріали, стругане покриття, вироби які можуть бути в наявності, струганий погонаж, столярні послуги, віконні блоки, дверні полотна глухі, дверні полотна під скло, дверні коробки, додаткові послуги для дверей, додаткові послуги для дверної коробки; бетонні розчини: товарні бетони, розчини цементно-вапняні, розчини цементні
ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів»	виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини; добування піску, гравію, глин і каоліну; інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.
ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»	виробництво неметалевих мінеральних виробів, н.в.і.у., покрівельні роботи; інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у., організація будівництва будівель
ТОВ «ГЛОБО-ЛТД»	виробництво інших виробів із бетону гіпсу та цементу
ТОВ «Мрія забудовника»	виробництво будівельних виробів із пластмас (основний), будівництво житлових і нежитлових будівель

Загальний перелік глобальних ризиків визначається в звіті The Global Risks Report Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum). Згідно звіту, глобальні ризики поділяються на: 1) економічні ризики; 2) екологічні ризики; 3) геополітичні ризики; 4) соціальні ризики; 5) технологічні ризики [158, с. 89].

Перелік глобальних економічних ризиків та їх вплив на діяльність досліджуваних підприємств наведено у табл. 2.4.

Найбільш вагомим економічним ризиком у різному ступені впливають на діяльність досліджуваних підприємств. Так, згідно даних звіту Всесвітнього економічного форуму, протекціонізм щодо торгівлі та інвестицій, який є найбільш вагомим з точки зору міжнародних експертів (76% респондентів), на думку працівників досліджуваних підприємств (експертів), практично не впливає на діяльність відповідних суб'єктів господарювання. Лише великі гравці ринку можуть розраховувати на приплив іноземних інвестицій, тому певний опосередкований вплив може бути, однак він не критичний.

Таблиця 2.4

Вплив глобальних економічних ризиків на діяльність підприємств*

Назва ризику	Звіт 2020**	Назва підприємства														
		ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»			ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів»			ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»			ТОВ «ГЛОБО-ЛТД»			ТОВ «Мрія забудовника»		
		Ступінь впливу ризику на діяльність підприємства														
Не впливає	Опосередкований	Безпосередній	Не впливає	Опосередкований	Безпосередній	Не впливає	Опосередкований	Безпосередній	Не впливає	Опосередкований	Безпосередній	Не впливає	Опосередкований	Безпосередній		
Протекціонізм щодо торгівлі та інвестицій	76,0%		+		+				+			+			+	
Спад у великій економіці	72,8%		+			+				+			+			+
Протекціонізм проти іноземних робітників	65,7%		+				+		+			+				+
Нерівність (у межах країн)	65,0%	+			+				+			+			+	
Заборгованість за боргом (державна або приватна)	44,7%		+			+				+			+			+
Зниження ефективності глобального ланцюжка поставок	43,7%	+			+				+			+			+	
Високий рівень безробіття серед молоді	42,9%		+			+				+			+			+
Неефективне грошове стимулювання	42,8%			+			+				+			+		+
Обвал ринку акцій або інших активів	40,9%	+			+				+			+			+	
Валютна криза	40,6%		+				+		+			+			+	
Глибока або широко поширена бідність	36,5%			+			+			+			+			+

*сформовано автором на підставі проведення опитування (кількість експертів коливалося від 5 до 30 осіб в залежності від розмірів підприємства)

**сформовано автором за даними [158, с. 89], % респондентів, які вважають, що ризик зростає у 2020 році порівняно з 2019 роком

Спад у великій економіці та протекціонізм проти іноземних робітників

мають більш суттєвий вплив. Так, негативні процеси розвитку економіки на глобальному рівні з певним часовим лагом негативно впливають на вітчизняну економіку в цілому і на рівень платоспроможного попиту, що негативно позначається на обсягах реалізації продукції промислових підприємств з виробництва будівельних матеріалів. А от щодо протекціонізму проти іноземних робітників, то для вітчизняних промислових підприємств концентрація робочої сили у межах країни і певні перепони для роботи працівників за кордоном розглядаються як позитивні аспекти, оскільки певний період часу відчувалася нестача робітників у галузі промисловості будівельних матеріалів.

Практично не впливають на досліджувані підприємства такі ризики як: нерівність (у межах країн); зниження ефективності глобального ланцюжка поставок; обвал ринку акцій або інших активів. Найбільш вагомими для досліджуваних підприємств виявились такі ризики, як: глибока або широко поширена бідність (хоча ситуація не така катастрофічна, як у низці африканських країн, однак інфляція та зростання комунальних платежів суттєво погіршують ситуацію і зменшують попит на продукцію); ризик неефективного грошового стимулювання пов'язаний з неефективним використанням коштів міжнародних організацій і банальним «проїданням» коштів, а не їх використанням на капітальне будівництво і т.д.

Валютна криза також стосується більшості підприємств, оскільки певні технології та матеріали закупаються за кордоном і коливання валютних курсів негативно позначається на фінансових результатах діяльності підприємств, особливо за відсутності валютної виручки. Інші ризики мають опосередкований вплив і негативно позначаються на всіх економічних процесах в середині країни. Крім економічних ризиків виділяють і екологічні, які можуть нівелювати взагалі всі здобутки промисловості внаслідок системного невідворотного впливу.

Перелік глобальних екологічних ризиків та їх вплив на діяльність досліджуваних підприємств наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Вплив глобальних екологічних ризиків на діяльність підприємств*

Назва ризику	Звіт 2020**	Назва підприємства															
		ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»			ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів»			ТОВ «Гамма-Техніка ЛТД»			ТОВ «ГЛОБО-ЛТД»			ТОВ «Мрія забудовника»			
		Ступінь впливу ризику на діяльність підприємства															
Не впливає		Опосередкований		Безпосередній		Не впливає		Опосередкований		Безпосередній		Не впливає		Опосередкований		Безпосередній	
Екстремальні спеки	77,1%	+			+			+			+			+			
Знищення природних екосистем	76,2%		+			+			+			+			+		
Некеровані пожежі	70,7%	+			+			+			+			+			
Нестача води	69,3%		+			+			+			+			+		
На здоров'я людини впливає забруднення повітря, пластику та води	67,1%		+			+			+			+			+		
Вимушена міграція, пов'язані з кліматом	53,8%	+			+			+			+			+			

*сформовано автором на підставі проведення опитування (кількість експертів коливалося від 5 до 30 осіб в залежності від розмірів підприємства)

**сформовано автором за даними [158, с. 89], % респондентів, які вважають, що ризик зросте у 2020 році порівняно з 2019 роком

Екологічні ризики глобального характеру не надто актуальні для підприємств промисловості будівельних матеріалів, оскільки такі негативні явища як екстремальні спеки, некеровані пожежі та вимушена міграція, що пов'язана з кліматом, для вітчизняних реалій не є характерними. А от знищення природних екосистем, нестача води і забруднення середовища – безпосередньо впливають на сировинну базу для забезпечення нормальної діяльності підприємств і є доволі суттєвими.

Перелік геополітичних ризиків та їх вплив на діяльність досліджуваних

підприємств наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Вплив геополітичних ризиків на діяльність підприємств*

Назва ризику	Звіт 2020**	Назва підприємства															
		ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»			ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів»			ТОВ «Гамма-Техніка ЛТД»		ТОВ «ГЛОБО-ЛТД»		ТОВ «Мрія забудовника»					
		Ступінь впливу ризику на діяльність підприємства															
Не впливає		Опосередкований		Безпосередній		Не впливає		Опосередкований		Безпосередній		Не впливає		Опосередкований		Безпосередній	
Економічне протистояння між великими державами	78,5%		+			+			+			+			+		
Втручання іноземців у внутрішню політику	60,5%		+			+			+			+			+		
Втрата довіри до альянсів колективної безпеки	57,4%	+				+			+			+			+		
Зниження ефективності координаційної політики щодо зміни клімату	53,0%	+				+			+			+			+		
Короткострокові військові дії	44,3%					+			+			+			+		+
Державний військовий конфлікт	27,3%					+			+			+			+		+

*сформовано автором на підставі проведення опитування (кількість експертів колиалося від 5 до 30 осіб в залежності від розмірів підприємства)

**сформовано автором за даними [158, с. 89], % респондентів, які вважають, що ризик зростає у 2020 році порівняно з 2019 роком

Вплив геополітичних ризиків не потрібно недооцінювати, оскільки лише втрата довіри до альянсів колективної безпеки та зниження ефективності координаційної політики щодо зміни клімату, суттєво не впливають на підприємства промисловості будівельних матеріалів. Однак протистояння між великими державами, військові конфлікти у всіх проявах та зростаючий зовнішній вплив на соціально-політичні процеси має виключне значення для

всіх галузей та економіки країни в цілому. Дестабілізація промисловості внаслідок збройного конфлікту на сході країни, небажання іноземних донорів інвестувати в Україну та стимулювати розвиток наукомістких виробництв, формує критичний вплив на промисловість. Ризик втрати більшості вітчизняних промислових підприємств, у тому числі і у будівельній галузі, є цілком реальним, особливо зважаючи на пандемію та дестабілізаційні процеси у енергетичній сфері. Окремим підприємствам практично неможливо впливати на вищезазначені процеси, однак формування політики державної підтримки вітчизняної промисловості є одним з елементів національної безпеки.

Перелік глобальних соціальних ризиків та їх вплив на діяльність досліджуваних підприємств наведено у табл. 2.7. Глобальні соціальні ризики також впливають і на досліджувані підприємства. Особливо необхідно відмітити опосередкований вплив внутрішньополітичної поляризації та намагання реалізувати популістські програми (у тому числі і за рахунок елементів авторитарного управління). А якщо зважати на вітчизняний рівень корупції, то виникає цілий комплекс загроз опосередкованої дії, негативний вплив яких проявляється у підтримці певним напрямів діяльності бізнесу та ігнорування проблем системного розвитку економіки в цілому і промисловості зокрема. Лобіювання інтересів певних бізнес-груп, високий рівень кризової або економічної міграції призводить до нестачі працівників (для промисловості надзвичайно актуально), і є фундаментом громадських заворушень та дестабілізаційних процесів, що базуються на гніві громадськості проти еліт. Така ситуація є загрозою національного масштабу і для економічної безпеки країни вкрай необхідно знизити рівень соціальної напруги та зменшити соціальні ризики за рахунок більш активної реалізації положень антимонопольного законодавства, більшої прозорості енергоринку, збалансування впливу політичних еліт на розвиток держави. Хоча терористичні атаки більшість експертів вітчизняних підприємств і не відносили до занадто вагомих ризиків, ситуація соціально-економічної кризи може призвести не лише до громадянських заворушень, а й до більш

кардинальних дій радикально налаштованих осіб.

Таблиця 2.7

Вплив глобальних соціальних ризиків на діяльність підприємств*

Назва ризику	Звіт 2020**	Назва підприємства														
		ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»			ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів»			ТОВ «Гамма-Техніка ЛТД»			ТОВ «ГЛОБО-ЛТД»			ТОВ «Мрія забудовника»		
		Ступінь впливу ризику на діяльність підприємства														
Не впливає	Опосередкований	Безпосередній	Не впливає	Опосередкований	Безпосередній	Не впливає	Опосередкований	Безпосередній	Не впливає	Опосередкований	Безпосередній	Не впливає	Опосередкований	Безпосередній		
Внутрішньополітична поляризація	78,4%	+			+				+			+			+	
Популістські та нативістські програми	75,7%		+			+			+			+			+	
Втрата довіри до засобів масової інформації / джерел інформації	68,4%	+			+				+			+			+	
Гнів громадськості проти еліт	66,3%		+			+			+			+			+	
Авторитарне управління	62,9%		+			+			+			+			+	
Громадянські заворушення (включаючи страйки та заворушення)	60,2%		+			+			+			+			+	
Ворожість по відношенню до меншин	57,5%	+			+				+			+			+	
Високий рівень кризисної або економічної міграції	53,0%			+			+			+			+		+	
Корумповане керівництво	46,6%		+			+			+			+			+	
Терористичні атаки	23,1%	+			+				+			+			+	

*сформовано автором на підставі проведення опитування (кількість експертів коливалося від 5 до 30 осіб в залежності від розмірів підприємства)

**сформовано автором за даними [158, с. 89], % респондентів, які вважають, що ризик зросте у 2020 році порівняно з 2019 роком

Також доцільно розглянути перелік глобальних технологічних ризиків та їх вплив на діяльність досліджуваних підприємств (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Вплив глобальних технологічних ризиків на діяльність підприємств*

Назва ризику	Звіт 2020**	Назва підприємства														
		ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»		ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів»		ТОВ «Гамма-Техніка ЛТД»		ТОВ «ГЛОБО-ЛТД»		ТОВ «Мрія забудовника»						
		Ступінь впливу ризику на діяльність підприємства														
		Не впливає	Опосередкований	Безпосередній	Не впливає	Опосередкований	Безпосередній	Не впливає	Опосередкований	Безпосередній	Не впливає	Опосередкований	Безпосередній			
Кібератаки: порушення операцій та інфраструктури	76,1%	+			+			+			+			+		
Кібератаки: крадіжка даних / грошей	75,0%	+			+			+			+			+		
Втрата конфіденційності (для компаній)	69,1%			+			+			+			+			+
Втрата конфіденційності (для урядів)	67,4%	+			+			+			+			+		
Крадіжка особистих даних	63,8%	+			+			+			+			+		
Кримінальне використання криптовалют	56,3%	+			+			+			+			+		
Втрата робочих місць через технології	47,3%			+			+			+			+			+

*сформовано автором на підставі проведення опитування (кількість експертів коливалося від 5 до 30 осіб в залежності від розмірів підприємства)

**сформовано автором за даними [158, с. 89], % респондентів, які вважають, що ризик зросте у 2020 році порівняно з 2019 роком

Внаслідок низької технологічності основних процесів у межах промисловості будівельних матеріалів, перелік таких ризиків (особливо у вітчизняній площині) не є розгалуженим. Найвагомішого значення для досліджуваних підприємств набувають такі ризики, як втрата конфіденційності та втрата робочих місць за умови впровадження нових технологій (а це питання часу). Стосовно кібератак і впливу на підприємства у віртуальному просторі, то ризики тут стосуються більше фінансово-економічних служб підприємства. Але для потреб безпекоорієнтованого

управління такі ризики будуть мати певну вагу, хоча і чітко не усвідомлюються більшістю працівників внаслідок відсутності такого управління на практиці. Враховуючи наведені глобальні ризики та умови ведення бізнесу в Україні, доцільно сформувавши аналітичну таблицю з відображення основних ризиків для досліджуваних підприємств. Відповідно, аналіз ризиків пов'язаних із погіршенням умов ведення бізнесу в Україні та їх вплив на діяльність досліджуваних підприємств наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз ризиків пов'язаних із погіршенням умов ведення бізнесу в Україні та їх вплив на діяльність підприємств*

Назва ризику	Назва підприємства												
	ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»		ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів»		ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»		ТОВ «ГЛОБО-ЛТД»		ТОВ «Мрія забудовника»				
	Ступінь впливу ризику на діяльність підприємства												
	Не впливає	Опосередкований	Безпосередній	Не впливає	Опосередкований	Безпосередній	Не впливає	Опосередкований	Безпосередній	Не впливає	Опосередкований	Безпосередній	
Складність реєстрації підприємств та започаткування бізнесу		+			+			+			+		+
Проблеми отримання дозволів на будівництво			+			+			+				+
Зростання тривалості та вартості підключення до електропостачання			+			+			+				+
Складність реєстрації власності			+			+		+				+	
Ускладнення процесів кредитування			+			+			+			+	
Недостатній рівень захисту інвесторів		+			+			+			+		+
Зростання податків та зборів			+			+			+			+	
Погіршення умов міжнародної торгівлі	+				+			+			+		
Погіршення забезпечення виконання контрактів		+			+			+			+		+
Потенційна неплатоспроможність		+			+			+			+		+

*сформовано автором на підставі проведення опитування (кількість експертів коливалося від 5 до 30 осіб в залежності від розмірів підприємства)

Представлена у табл. 2.9 інформація свідчить про наявність доволі значної кількості ризиків для безпечної і ефективної діяльності досліджуваних підприємств. При цьому необхідно відмітити, що певні особливості ведення бізнесу окремими суб'єктами господарювання (наприклад наявність зовнішньоекономічних операцій) вносить свої корективи у ідентифікацію впливу певних загроз і ризиків, однак більшість з них мають інституційну природу і вимагають удосконалення управлінських та адаптаційних механізмів конкретних підприємств, оскільки прямого впливу на інституційні процеси підприємства не мають.

2.2. Оцінювання впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність промислових підприємств з позиції економічної безпеки

Глобалізаційні процеси та умови ведення бізнесу в Україні впливають на функціонування вітчизняних підприємств, не виключенням є підприємства промисловості будівельних матеріалів, а також підприємства, що безпосередньо займаються зведенням будівель, інженерних споруд тощо. Ці підприємства належать до різних галузей (будівництво та промисловість), однак, ці галузі є взаємозалежними і для них притаманні переважно однакові ризики, а інструменти безпекоорієнтованого управління для таких суб'єктів господарювання є універсальними.

Окрім того, від тенденцій розвитку будівельної галузі залежить попит на продукцію підприємства промисловості будівельних матеріалів. І лише за умов нормального функціонування будівельної галузі та попиту на її продукцію можливий розвиток промисловості будівельних матеріалів. Для дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств промисловості будівельних матеріалів необхідно проаналізувати індикатор ділової впевненості в будівництві, який наведено у табл. 2.10 та рис. 2.12.

Таблиця 2.10

Індикатор ділової впевненості в будівництві протягом 2015–2020 років*

Період		Показники		
		Оцінка поточного обсягу замовлень	Очікувані зміни кількості працівників у наступні три місяці	Індикатор ділової впевненості в будівництві
2015 рік	I квартал	-65	-23	-43,8
	II квартал	-68	-26	-46,8
	III квартал	-67	-22	-44,9
	IV квартал	-61	-15	-38,1
2016 рік	I квартал	-60	-10	-34,8
	II квартал	-56	-4	-29,6
	III квартал	-56	-6	-30,8
	IV квартал	-52	-7	-29,3
2017 рік	I квартал	-51	-5	-28,3
	II квартал	-45	-4	-24,4
	III квартал	-44	-2	-22,9
	IV квартал	-44	-5	-24,6
2018 рік	I квартал	-44	0	-21,9
	II квартал	-41	1	-19,8
	III квартал	-39	3	-18,0
	IV квартал	-39	2	-18,6
2019 рік	I квартал	-34	8	-13,0
	II квартал	-34	9	-12,6
	III квартал	-33	6	-14,0
	IV квартал	-38	-2	-19,8
2020 рік	I квартал	-46	-3	-24,5
	II квартал	-55	-35	-45,2
	III квартал	-56	-17	-36,5

*сформовано автором за даними [71]

Індикатор ділової впевненості в будівництві розраховується на підставі двох складових, які визначаються на підставі анкетного опитування. До цих складових входять: оцінка поточного обсягу замовлень (ставиться питання: як Ви оцінюєте поточний обсяг замовлень?, а відповіді ранжуються наступним чином: + більш ніж достатній (вище норми); = достатній (нормальний для сезону); – недостатній (нижче норми) та очікуваних змін кількості працівників у наступні три місяці (ставиться питання: як, на Вашу

думку, зміниться кількість працівників у наступні три місяці?, а відповіді ранжуються наступним чином: + збільшиться; = не зміниться; – зменшиться).

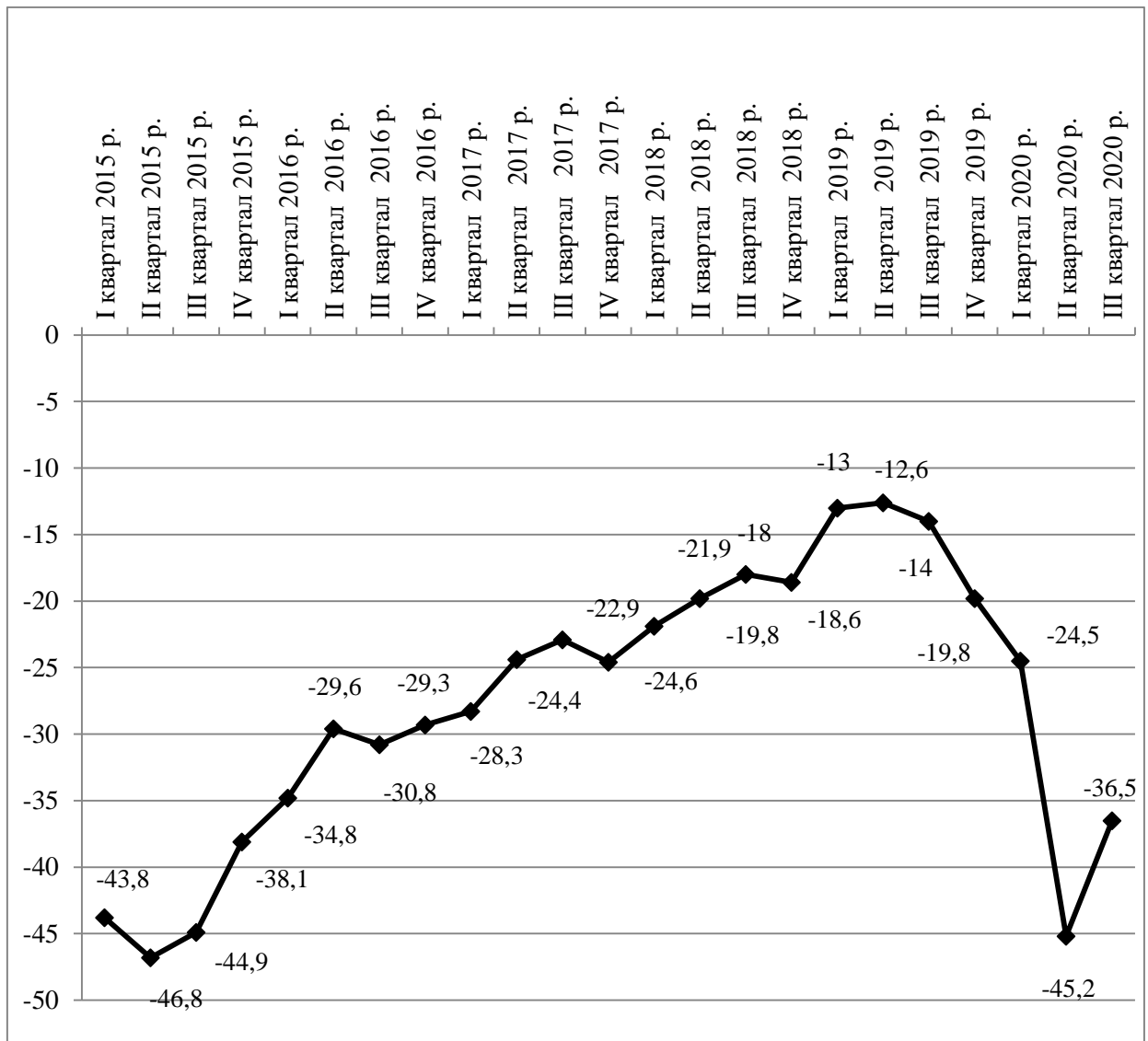


Рис. 2.12. Індикатор ділової впевненості в будівництві протягом 2015–2020 років*

*побудовано автором за даними табл. 2.10

У подальшому здійснюється розрахунок індексу ділової впевненості у будівництві в момент часу t [57, с. 11–12].

Індикатор ділової впевненості в будівництві протягом аналізованого періоду коливається, хоча в загальному тенденції були позитивними у 2018–2019 роках у порівнянні з 2015–2017 роками, а протягом I–II кварталу 2020 року спостерігається значне погіршення. У 2018–2019 роках покращується

оцінка поточного обсягу замовлень та очікувані зміни кількості працівників у наступні три місяці, що в цілому дещо покращує індикатор ділової впевненості в будівництві, хоча його показник має від'ємне значення. Так, значення оцінки поточного обсягу замовлень становить у 2019 році: I квартал – (-34), II квартал – (-34), III квартал – (-33), IV квартал – (-38) та у 2020 році: I квартал – (-46), II квартал – (-55), III квартал – (-56). Очікувані зміни кількості працівників у наступні три місяці у 2019 році: I квартал – 8, II квартал – 9, III квартал – 6, IV квартал – (-2). Протягом трьох кварталів у 2020 році спостерігається негативна тенденція індикатору, і він становить: I квартал – (-3), II квартал – (-35), III квартал – (-17).

Негативна тенденція, що спостерігається у 2020 році пояснюється зниженням попиту на продукцію та погіршенням платоспроможності населення внаслідок карантинних обмежень та сповільнення темпів економічного розвитку України. Краща ситуація очікуваних змін кількості працівників у наступні три місяці, значення цього показника протягом трьох кварталів 2019 року залишалось позитивним, однак з IV кварталу намітилась тенденція його погіршення. Значення індикатора ділової впевненості в будівництві є негативним протягом 2019 року, і становить: I квартал – (-13), II квартал – (-12,6), III квартал – (-14,0), IV квартал – (-19,8), а протягом 2020 року: I квартал – (-24,5), II квартал – (-45,2), III квартал – (-36,5).

Негативне значення індикатора ділової впевненості в будівництві та тенденції, що спостерігаються в будівельній галузі прямо відображаються на промисловості будівельних матеріалів. Без пожвавлення ринку збуту будівельної галузі попит на продукцію промисловості будівельних матеріалів значно скоротиться, що для економічної безпеки таких підприємств є надзвичайно негативною тенденцією.

Тому проаналізуємо тенденції, що спостерігаються на ринку продукції будівництва, розглянувши фактичні оцінки поточного обсягу замовлень на будівельні роботи, які наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Дані оцінки поточного обсягу замовлень на будівельні роботи
протягом 2015-2020 років***

Період		Показники				
		більш ніж достатній (вище норми)	достатній (нормальний для сезону)	недостатній (нижче норми)	немає відповіді	баланс
2015 рік	січень	0	37	62	1	-62
	квітень	0	28	71	1	-71
	липень	1	28	70	1	-69
	жовтень	1	37	60	2	-59
2016 рік	січень	1	41	58	0	-57
	квітень	1	39	60	0	-59
	липень	0	42	57	1	-57
	жовтень	2	46	52	0	-50
2017 рік	січень	1	49	49	1	-48
	квітень	2	47	51	0	-49
	липень	1	52	46	1	-45
	жовтень	2	54	44	0	-42
2018 рік	січень	1	58	41	0	-40
	квітень	1	52	46	1	-45
	липень	2	55	42	1	-40
	жовтень	2	59	39	0	-37
2019 рік	січень	2	66	32	0	-30
	квітень	1	59	40	0	-39
	липень	2	62	36	0	-34
	жовтень	2	60	38	0	-36
2020 рік	січень	1	47	42	0	-41
	квітень	0	39	61	0	-61
	липень	1	41	58	-	-57

*сформовано автором за даними [71]

На рис. 2.13 наведено дані оцінки поточного обсягу замовлень на будівельні роботи за видами робіт. Дані наведені у табл. 2.11 та рис. 2.13 свідчать про невтішні оцінки експертів стосовно поточного обсягу замовлень на будівельні роботи, особливої уваги заслуговує тенденція що спостерігалася у 2020 році.

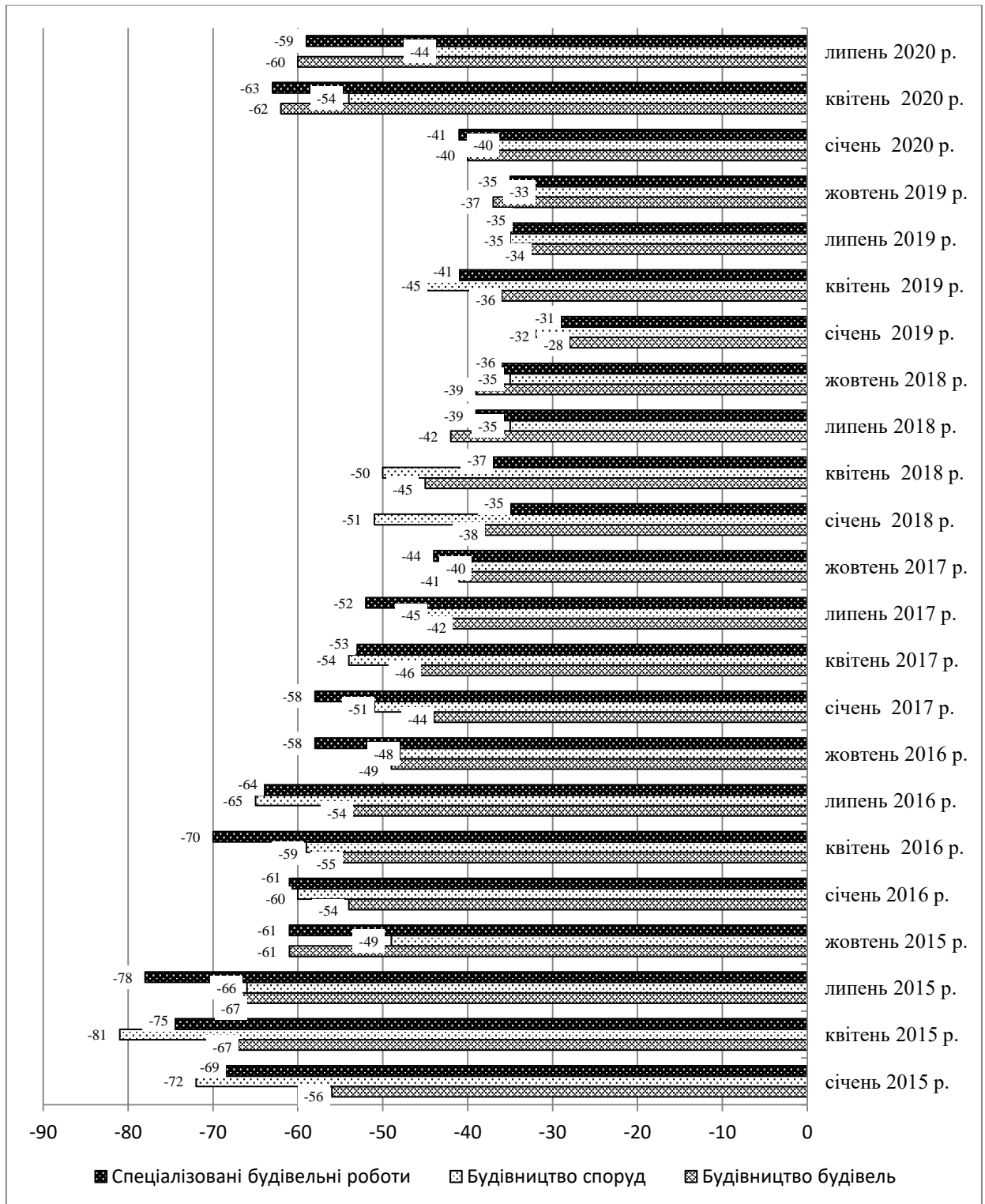


Рис. 2.13. Дані оцінки поточного обсягу замовлень на будівельні роботи за видами робіт протягом 2015–2020 років*

*побудовано автором за даними [71]

Так, на початку 2020 року експерти прогнозували зменшення обсягів замовлень на будівельні роботи, з подальшою тенденцією зменшення у квітні та

незначного покращення цього показника у липні. Оцінка поточного обсягу замовлень на будівельні роботи у 2020 році наступна: січень – (-41), у тому числі будівництво будівель – (-40), будівництво споруд – (-40), спеціалізовані будівельні роботи – (-41), квітень – (-61), у тому числі будівництво будівель – (-62), будівництво споруд – (-54), спеціалізовані будівельні роботи – (-63) та липень – (-57), у тому числі будівництво будівель – (-56), будівництво споруд – (-35), спеціалізовані будівельні роботи – (-52).

Аналіз неведених тенденцій в будівельній галузі зумовлює аналогічні процеси і у промисловості будівельних матеріалів, внаслідок того, що ці галузі є взаємозалежними. Оскільки, об'єктом нашого дослідження є підприємства промисловості будівельних матеріалів, проаналізуємо їх діяльність. Для початку проведемо аналіз обсягів реалізованої промислової продукції, що виготовляється для потреб будівництва за 2015–2019 роки без ПДВ та акцизу, які наведено у Додатку В, табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Обсяг реалізованої продукції промисловості будівельних матеріалів
за 2015–2019 роки без ПДВ та акцизу, млн.грн.***

Видів промислової продукції	Січень–грудень за роками					Темп зміни, %**			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Виробництво пластмасових виробів	26927,7	31297,8	35720,0	41758,3	44455,6	116,2	114,1	116,9	106,5
Виробництво вогнетривких виробів	1758,2	2151,3	3075,2	3654,3	3669,8	122,4	142,9	118,8	100,4
Виробництво будівельних матеріалів із глини	5014,6	5693,6	6757,6	7549,5	7404,1	113,5	118,7	111,7	98,1
Виробництво керамічних плиток і плит	3610,5	4145,3	4980,5	5470,3	5157,6	114,8	120,1	109,8	94,3
Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини	1404,1	1548,3	1777,1	2079,2	2246,5	110,3	114,8	117,0	108,0
Виробництво іншої продукції з фарфору та кераміки	1310,5	1257,8	1490,0	1672,1	1690,4	96,0	118,5	112,2	101,1
Виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей	9521,1	12444,9	15363,6	16684,5	19323,1	130,7	123,5	108,6	115,8

Продовження табл. 2.12

Видів промислової продукції	Січень-грудень за роками					Темп зміни, %**			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Виготовлення виробів із бетону, гіпсу та цементу	14368,7	18378,6	23031,4	26518,5	30348,0	127,9	125,3	115,1	114,4
Різання, оброблення та оздоблення декоративного та будівельного каменю	–	–	–	–	455,9	–	–	–	–
Виробництво абразивних виробів і неметалевих мінеральних виробів, н.в.і.у.	5695,9	7649,5	10397,3	14912,6	14721,7	134,3	135,9	143,4	98,7

*сформовано автором за даними Додатку В

**розраховано автором

Обсяг реалізованої продукції промисловості будівельних матеріалів за 2015–2019 роки без ПДВ та акцизу наведено на рис. 2.14.

Протягом 2015–2018 років майже за всіма групами виробів відбувається зростання обсягів виготовлення продукції для потреб будівництва без ПДВ та акцизу, за виключенням виробництва іншої продукції з фарфору та кераміки у 2016 році в порівнянні з 2015 роком.

Найменша динаміка зростання спостерігається у 2019 році, лише виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей зросло на 15,8% та виготовлення виробів із бетону, гіпсу та цементу на 14,4% у 2019 році в порівнянні з 2018 роком. Також, відбулося зростання виробництва пластмасових виробів у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 6,5%, виробництво вогнетривких виробів на 0,4%, виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини на 8,0%, виробництво іншої продукції з фарфору та кераміки на 1,1%. За даними табл. 2.12 та рис. 2.14 можна зробити висновки про зростання обсягів виробництва більшості з виробів для потреб будівництва у 2019 році. Однак, за деякими видами продукції промисловості будівельних матеріалів спостерігається зменшення виготовлення, а саме: виробництва будівельних матеріалів із глини на 1,8%,

виробництва керамічних плиток і плит на 5,7% та виробництво абразивних виробів і неметалевих мінеральних виробів, н.в.і.у. на 1,3%.

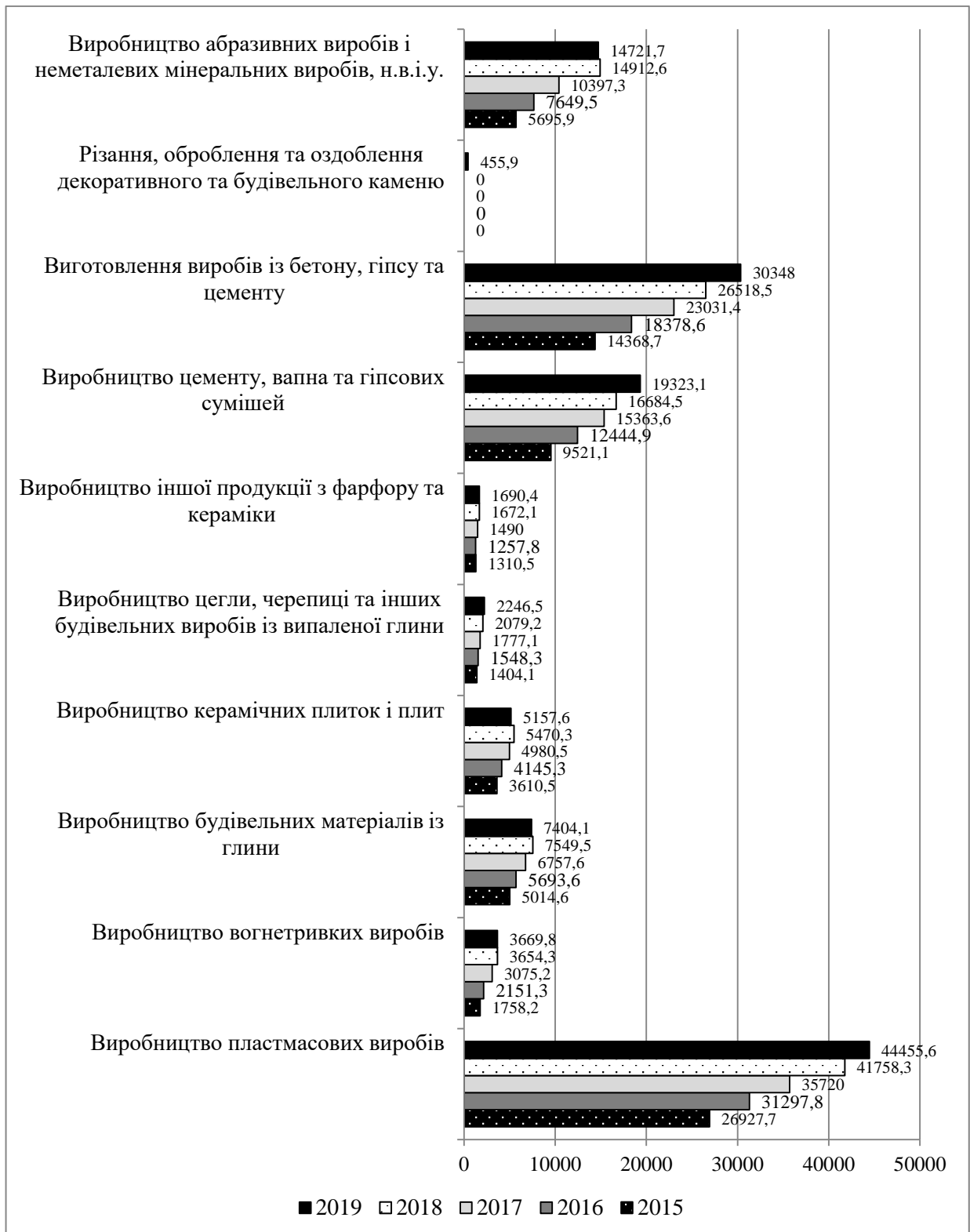


Рис. 2.14. Обсяг реалізованої продукції промисловості будівельних матеріалів за 2015–2019 роки без ПДВ та акцизу, млн.грн.*

*побудовано автором за даними табл. 2.10

У 2020 році ситуація погіршилася у зв'язку із COVID-19 та введенням карантинних обмежень в Україні, що негативно відобразилося на динаміці попиту в цілому, у тому числі і на промислову продукцію, що виготовляється для потреб будівництва, а також створило нові загрози економічній безпеці для підприємств галузі.

Структуру промислової продукції, що виготовляється для потреб будівництва у 2019 році без ПДВ та акцизу наведено на рис. 2.15.



Рис. 2.15. Структура промислової продукції промисловості будівельних матеріалів у 2019 році без ПДВ та акцизу, %*

*побудовано автором за даними табл. 2.10

Найбільшу питому вагу у структурі продукції промисловості будівельних матеріалів у 2019 році становить виробництво пластмасових

виробів – 34,4%, виготовлення виробів із бетону, гіпсу та цементу – 23,44%, виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей – 14,95% та виробництво абразивних виробів і неметалевих мінеральних виробів, н.в.і.у. – 11,73%, а найменшу питому вагу становлять: виробництво іншої продукції з фарфору та кераміки – 1,74%, виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини – 1,31% та різання, оброблення та оздоблення декоративного та будівельного каменю – 0,35%.

Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств, що виготовляють промислову продукцію для потреб будівництва за 2015–2019 роки наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств промисловості будівельних матеріалів за 2015–2019 роки, %*

Видів промислової продукції	Дані за роками									
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств					Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств				
Виробництво пластмасових виробів	2,8	6,7	6,7	7,3	6,2	-2,7	3,3	3,8	4,9	4,6
Виробництво вогнетривких виробів	-4,0	5,9	6,8	6,1	3,3	-5,5	4,0	3,5	3,8	1,7
Виробництво будівельних матеріалів із глини	-1,2	5,1	4,2	10,4	14,5	-6,7	-1,1	-1,2	9,0	14,4
Виробництво керамічних плиток і плит	-2,1	5,8	3,8	13,4	19,1	-4,8	-0,9	-2,1	8,5	19,5
Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини	4,1	3,3	5,1	3,0	4,7	-15,4	-1,5	1,0	10,2	3,4
Виробництво іншої продукції з фарфору та кераміки	5,3	-7,5	1,1	-2,0	-0,1	-15,0	-17,2	-10,9	-1,0	8,5
Виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей	-16,8	4,4	13,1	5,3	20,1	-28,3	-6,3	-4,6	-1,9	24,9
Виготовлення виробів із бетону, гіпсу та цементу	0,6	4,7	4,8	5,2	7,0	-4,8	1,4	2,0	3,7	7,0
Різання, оброблення та оздоблення декоративного та будівельного каменю	-27,1	-14,9	2,8	4,6	5,9	-30,4	-17,9	-2,0	0,7	4,0
Виробництво абразивних виробів і неметалевих мінеральних виробів, н.в.і.у.	5,5	13,2	10,0	12,0	9,6	0,8	8,1	7,9	9,2	7,5

*сформовано автором за даними [93]

Дані наведені у табл. 2.13 свідчать, що виробництво іншої продукції з фарфору та кераміки та виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей протягом 2015–2018 років було збитковим за рівнем рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств.

У 2019 році рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств є позитивною, що свідчить про прибутковість таких підприємств за видами економічної діяльності. Найбільш прибутковими у 2019 році були підприємства з виробництва цементу, вапна та гіпсових сумішей (рентабельність всієї діяльності – 24,9%), з виробництва керамічних плиток і плит (рентабельність всієї діяльності – 19,5%), з виробництва будівельних матеріалів із глини (рентабельність всієї діяльності – 14,4%).

Рентабельність всієї діяльності інших підприємств у 2019 році становила менше 10%. Це свідчить про можливість реалізації заходів із забезпечення економічної безпеки та отримання позитивного економічного ефекту від таких заходів за рахунок зростання (а іноді і збереження) рентабельності діяльності підприємств.

Для того щоб проаналізував фактори, що стримують розвиток промисловості будівельних матеріалів проведемо спочатку аналіз факторів, що є причиною негативної ситуації та стримують будівельну діяльність, які представлені у табл. 2.14.

Дані таблиці свідчать, що найбільш вагомими факторами впливу на будівельну галузь на думку експертів залежить від місяця року, це пояснюється сезонністю будівельної галузі, також є ряд факторів, що не залежать від місяця, а саме фінансові обмеження (у 2019 році: січень – 38, квітень – 41, липень – 42, жовтень – 43 та у 2020 році: січень – 39, квітень – 44, липень – 45), недостатній попит (у 2019 році: січень – 20, квітень – 24, липень – 23, жовтень – 22 та у 2020 році: січень – 26, квітень – 29, липень – 31) та інші фактори (у 2019 році: січень – 14, квітень – 19, липень – 18, жовтень – 18 та у 2020 році: січень – 17, квітень – 52, липень – 43). До факторів, що залежать від сезону належить фактор - погодні умови, значення якого об'єктивно погіршується в січні (2015 рік – 21,

2016 рік – 23, 2017 рік – 32, 2018 рік – 23, 2019 рік – 39, 2020 рік – 28).

Таблиця 2.14

**Дані оцінки впливу факторів, що стримують будівельну діяльність
протягом 2015-2020 років***

Період		Показники						
		недостатній попит	погодні умови	нестача робочої сили	нестача матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує
2015 рік	січень	34	21	1	2	61	21	5
	квітень	45	11	2	3	62	18	5
	липень	45	4	3	2	61	17	7
	жовтень	41	4	4	3	60	17	9
2016 рік	січень	39	23	3	1	49	16	8
	квітень	38	11	2	1	52	17	11
	липень	35	3	5	1	50	18	15
	жовтень	35	8	6	2	52	18	13
2017 рік	січень	31	32	6	1	45	18	11
	квітень	31	12	7	1	47	20	15
	липень	14	4	10	2	48	20	17
	жовтень	29	5	12	1	46	18	17
2018 рік	січень	29	23	14	2	41	19	14
	квітень	30	24	12	1	41	20	13
	липень	27	5	19	1	45	20	18
	жовтень	20	7	21	2	45	18	16
2019 рік	січень	20	39	17	2	38	14	15
	квітень	24	17	15	1	41	19	15
	липень	23	11	17	2	42	18	22
	жовтень	22	13	17	1	43	18	22
2020 рік	січень	26	28	14	1	39	17	18
	квітень	29	12	8	2	44	52	7
	липень	31	8	9	1	45	43	13

*сформовано автором за даними [71]

До факторів, що стримують будівельну діяльність, належить і фактор нестачі робочої сили, однак не всі експерти відзначають наявність проблем пов'язаних з таким фактором, як наслідок значення впливу фактору становить у

2019 році: січень – 17, квітень – 15, липень – 17, жовтень – 17 та у 2020 році: січень – 14, квітень – 8, липень – 9. Зовсім незначна кількість експертів відмітили вплив фактору пов’язаного з нестачею матеріалів, устаткування (у 2019 році: січень – 2, квітень – 1, липень – 2, жовтень – 1 та у 2020 році: січень – 1, квітень – 2, липень – 1). Існує частка експертів, які відзначили, що нічого не стримує будівельну діяльність, і цей фактор становить у 2019 році: січень – 15, квітень – 15, липень – 22, жовтень – 22 та у 2020 році: січень – 8, квітень – 7, липень – 13.

Наведені фактори у табл. 2.14 прямо впливають на підприємства промисловості будівельних матеріалів, і визначають обсяги реалізації продукції. Окрім аналізу факторів наведених у табл. 2.14 наведемо фактори, що стримують переробну промисловість до якої входять підприємства з виробництва будівельних матеріалів (Додаток Г та табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Дані оцінки впливу факторів, що стримують переробну промисловість протягом 2015–2020 років*

Період		Показники					
		недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує
2015 рік	січень	53	2	13	40	26	10
	квітень	53	3	13	44	27	8
	липень	53	3	13	42	26	10
	жовтень	53	3	13	39	23	13
2016 рік	січень	52	4	12	37	26	13
	квітень	52	3	11	35	26	13
	липень	51	6	11	37	24	13
	жовтень	50	7	11	36	24	14
2017 рік	січень	48	7	11	34	26	16
	квітень	45	8	13	33	25	16
	липень	41	11	11	33	24	18
	жовтень	41	13	13	34	23	18

Продовження табл. 2.15

Період		Показники					
		недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує
2018 рік	січень	41	13	12	30	23	20
	квітень	41	13	14	31	22	19
	липень	39	16	12	30	21	20
	жовтень	39	19	12	33	22	20
2019 рік	січень	41	19	13	27	23	19
	квітень	42	18	12	28	23	18
	липень	42	19	13	29	22	18
	жовтень	42	20	12	29	22	18
2020 рік	січень	51	13	10	28	21	17
	квітень	50	8	10	29	45	11
	липень	52	7	10	28	42	11

*сформовано автором за даними Додатку Г

Особливо необхідно відмітити, що фактор сезонності практично не наводиться і не досліджується у процесі представлення оцінки впливу факторів, що стримують переробну промисловість за підходом Державної служби статистики України. Хоча для досліджуваних підприємств такий фактор має вагоме значення. Оцінку впливу факторів, що стримують діяльність досліджуваних підприємств представлено у табл. 2.16.

Для досліджуваних підприємств такі фактори, як сезонність та нестача робочої сили є доволі вагомими, а решта факторів носять опосередкований характер впливу. До інших факторів також належить вплив різних контролюючих органів та інституційних структур дозвільного характеру, які опосередковано впливають на діяльність досліджуваних підприємств.

Проведений ґрунтовний аналіз дозволяє сформулювати висновки, які свідчать, що негативні фактори макро- та мезорівня істотно впливають на діяльність вітчизняних промислових підприємств та стан їх економічної безпеки, а також, провокують їх реакцію.

Таблиця 2.16

Оцінка впливу факторів, що стримують діяльність досліджуваних підприємств*

Назва ризику	Назва підприємства												
	ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»			ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів»			ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»			ТОВ «ГЛОБО-ЛТД»		ТОВ «Мрія забудовника»	
	Ступінь впливу ризику на діяльність підприємства												
	Не впливає	Опосередкований	Безпосередній	Не впливає	Опосередкований	Безпосередній	Не впливає	Опосередкований	Безпосередній	Не впливає	Опосередкований	Безпосередній	
Недостатній попит		+			+				+			+	
Погодні умови			+			+			+			+	
Нестача робочої сили			+		+			+				+	
Нестача сировини, матеріалів, устаткування		+			+		+		+			+	
Фінансові обмеження		+			+			+		+		+	
Інші фактори		+			+			+		+		+	

*сформовано автором на підставі проведення опитування (кількість експертів коливалося від 5 до 30 осіб в залежності від розмірів підприємства)

Підкреслимо, що для безпекоорієнтованого управління важливою є не лише мікроекономічна складова, а й вплив зовнішнього середовища. Причому деталізацію такого впливу необхідно відобразити не лише у загальному вигляді (що притаманно більшості досліджень пов'язаних з економічною безпекою), а й з урахуванням безпосереднього впливу на промисловість виробництва будівельних матеріалів.

Отже, до факторів інституційного впливу належать такі:

- 1) зміна законодавства;
- 2) економічне протистояння між державами;
- 3) втручання іноземців у внутрішню політику;

- 4) політична нестабільність у суспільстві, військові конфлікти;
- 5) державні програми підтримки будівництва;
- 6) налагодження співпраці інститутів влади за умов її децентралізації;
- 7) заборгованість за боргом (державна або приватна);
- 8) зміна оподаткування в галузі або введення нових тарифів.

Наведені фактори у переважній більшості випадків негативно впливають на розвиток промисловості виробництва будівельних матеріалів та будівельного бізнесу, однак все залежить від конкретної ситуації і стану інституційних процесів.

Законодавчо-нормативні зміни та дестабілізація процесів розвитку суспільства провокують і негативні тенденції розвитку соціально-економічних процесів. Однак налагодження співпраці інститутів влади за умов її децентралізації та активізація державних програм підтримки будівництва – позитивно впливають на стан економічної безпеки досліджуваних підприємств.

До економічних факторів впливу належать:

- 1) рівень корупції;
- 2) економічний спад;
- 3) зміна рівня інфляції;
- 4) рівень безробіття;
- 5) розмір і умови матеріального стимулювання;
- 6) курси валют;
- 7) зростання сукупного попиту на вітчизняну продукцію будівельних підприємств;
- 8) зростання тарифів продукції природних монополій;
- 9) економічна дестабілізація внаслідок зростання вартості енергоресурсів;
- 10) відсутність дієвого механізму страхування ризиків.

Суто економічні фактори впливу необхідно поділити на ті, які пов'язані із загальною економічною ситуацією в країні (такі фактори можуть впливати

як позитивно, так і негативно – в залежності від їх тренду (зростають/спадають) у певному часовому діапазоні), і ті, що пов'язані із монополістичним впливом на ринок (переважно у енергетичній сфері) і важко контролюються. Для промисловості виробництва будівельних матеріалів та будівельного бізнесу, падіння платоспроможного попиту населення і юридичних осіб призводить до сповільнення процесів розвитку підприємств, а його зростання – навпаки.

До соціокультурних факторів впливу належать:

- 1) внутрішньополітична поляризація;
- 2) популістські програми;
- 3) гнів громадськості проти еліт;
- 4) громадянські заворушення (включаючи страйки та заворушення) ;
- 5) високий рівень кризисної або економічної міграції.

Соціокультурні фактори хоч і не мають виключно-важливого впливу на тенденції розвитку галузі та безпосередньо окремих суб'єктів господарювання, однак це відбувається до певної межі. Після досягнення критичного стану суспільства може відбуватись певний «суспільний вибух», який негативно позначається на всіх економічних процесах.

До техніко-технологічних факторів впливу належать:

- 1) втрата робочих місць через технології;
- 2) впровадження сучасних технологій будівельного виробництва;
- 3) природні умови зведення об'єктів;
- 4) довготривалість виробничого циклу;
- 5) залучення вузькоспеціалізованих фахівців;
- 6) високі вимоги до якості продукції і термінів здачі об'єкта замовнику.

До техніко-технологічних факторів впливу в першу чергу необхідно віднести довготривалість виробничого циклу, що пов'язано із сезонністю робіт та специфікою технологій галузі. При цьому впровадження сучасних

технологій у промисловості (як і у інших галузях) не завжди позитивно сприймається працівниками внаслідок потенційної втрати робочих місць.

Також на сьогодні висуваються високі вимоги до якості продукції і термінів здачі об'єкта замовнику, що з позиції кінцевого споживача є нагальним і правильним рішенням, однак для підприємств створює додаткові вимоги і фактори впливу на стабільну діяльність.

Отже всі вищенаведені фактори можуть як позитивно, так і негативно впливати на розвиток і економічну безпеку конкретних підприємств, що також залежить від культури безпеки на таких підприємствах.

2.3. Оцінювання культури безпеки промислових підприємств в умовах формування безпекоорієнтованого управління

Оцінювання культури безпеки промислових підприємств необхідно розпочинати з аналізу їх діяльності та фінансових результатів, оскільки без відповідного фінансового забезпечення і самої можливості реалізовувати зміни будь-які пропозиції неможливо впроваджувати на практиці. З цієї позиції доцільним є проведення аналізу фінансових результатів діяльності досліджуваних підприємств.

Одним з найбільших досліджуваних підприємств не лише у межах представленої вибірки, але й за обсягами реалізації продукції у Хмельницькій області є ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Основні фінансові результати діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 2.17.

За досліджуваний період спостерігається стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції та чистого фінансового результату діяльності підприємства. Така ситуація обумовлена диверсифікацією напрямів діяльності ТДВ, а також впровадженням інноваційних технологій у виробництво. Також в останні роки (включаючи 2020 рік) значно активізувалась діяльність пов'язана з будівництвом житлових будинків. Така стратегія розвитку підприємства дозволяє отримувати позитивні фінансові

результати, однак потребує підвищеної уваги менеджменту щодо розвитку нових напрямків діяльності та забезпечення економічної безпеки підприємства, особливо за рахунок удосконалення управлінської складової.

Таблиця 2.17

Розрахунок фінансових результатів діяльності

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2015–2019 років, тис. грн

Показник	Рік*					Темп зміни, %**			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	301808	382951	442586	514001	638863	126,9	115,6	116,1	124,3
Інші операційні доходи	7351	6867	12588	14167	29600	93,4	183,3	112,5	208,9
Дохід від участі в капіталі	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Інші фінансові доходи	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Інші доходи	438	44	95	296	163	10,0	215,9	311,6	55,1
Фінансовий результат до оподаткування	46281	58297	52794	49273	71781	126,0	90,6	93,3	145,7
Чистий фінансовий результат	38061	47695	43118	40038	58420	125,3	90,4	92,9	145,9

*сформовано за даними звітності підприємства

**розраховано автором

Стосовно характеристики діяльності ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» необхідно відмітити відносно стабільну діяльність підприємства, хоча у 2020 році виникли певні проблеми, пов'язані з падінням обсягів замовлень (будівельної цегли). Основні фінансові результати діяльності ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» наведено у табл. 2.18.

Негативний фінансовий результат діяльності підприємства у 2017 році пов'язаний із формуванням значного обсягу запасів готової продукції на

кінець року і падінням обсягів реалізації. Традиційні підходи до управління підприємством та відносно низька диверсифікація бізнесу обумовлює необхідність удосконалення процесів управління і впровадження безпекоорієнтованого управління діяльністю підприємства.

Таблиця 2.18

Розрахунок фінансових результатів діяльності ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» протягом 2015–2019 років, тис. грн

Показник	Рік*					Темп зміни, %**			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	52443	56935	51207	69855	69069	108,6	89,9	136,4	98,9
Інші операційні доходи	313	118	323	1472	136	37,7	273,7	455,7	9,2
Дохід від участі в капіталі	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Інші фінансові доходи	116	98	46	57	77	–	–	–	–
Інші доходи	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Фінансовий результат до оподаткування	2372	1358	-307	3061	2908	57,3	–	–	95,0
Чистий фінансовий результат	1945	960	-433	2828	2220	49,4	–	–	78,5

*сформовано за даними звітності підприємства

**розраховано автором

ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» та ТОВ «Мрія забудовника» у порівнянні з наведеними вище підприємствами є доволі невеликими. Основні фінансові результати діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» наведено у табл. 2.19.

Такі підприємства тривалий період часу функціонують на ринку і отримують позитивні фінансові результати їх діяльності, що свідчить про їх активну позицію та конкурентоспроможність за існуючих умов. Однак

процесам забезпечення економічної безпеки таких об'єктів приділено увагу недостатньо.

Таблиця 2.19

**Розрахунок фінансових результатів діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»
протягом 2015–2019 років, тис. грн**

Показник	Рік*					Темп зміни, %**			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16188,2	17378,5	13914,7	23827,6	17705,4	107,35	80,07	171,24	74,31
Інші операційні доходи	40,1	153,2	42,3	18,5	-	382,04	27,61	43,74	-
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші доходи									
Фінансовий результат до оподаткування	83,8	478,9	221,3	273	167,1	571,48	46,21	123,36	61,21
Чистий фінансовий результат	60,3	392,7	181,5	223,9	137	651,24	46,22	123,36	61,19

*сформовано за даними звітності підприємства

**розраховано автором

Основні фінансові результати діяльності ТОВ «Мрія забудовника» наведено у табл. 2.20.

Для наведених суб'єктів господарювання необхідно розробляти і впроваджувати нові підходи і технології управління (у тому числі і у сфері економічної безпеки). При цьому необхідно відмітити, що для системи управління підприємствами та ефективного функціонування систем їх економічної безпеки, доцільно акцентувати увагу менеджменту на підвищенні рівня культури безпеки підприємства в цілому і окремих функціональних складових зокрема.

Таблиця 2.20

**Розрахунок фінансових результатів діяльності ТОВ «Мрія забудовника»
протягом 2015–2019 років, тис. грн**

Показник	Рік*					Темп зміни, %**			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	21200,1	23600,3	25260,5	31442,6	27195	111,3	107,0	124,5	86,5
Інші операційні доходи	372,4	382,1	396,4	786,9	691,5	102,6	103,7	198,5	87,9
Інші доходи	681,2	737,3	860,2	959,4	895,3	108,2	116,7	111,5	93,3
Фінансовий результат до оподаткування	509,1	559,2	2387,4	1930,9	1397,3	109,8	426,9	80,9	72,4
Чистий фінансовий результат	470,04	516,3	2109,0	1755,9	1306,9	109,8	408,5	83,3	74,4

*сформовано за даними звітності підприємства

**розраховано автором

Культура безпеки, як правило, у науковій літературі ототожнюється з безпекою праці. На нашу думку, культура безпеки є більш комплексним поняттям, що має охоплювати різні сфери діяльності та функціонування підприємства. До прикладу, теперішні умови вимагають від підприємств широкого застосування інформаційно-комунікаційних технологій, а «витік» інформації може спричинити значну шкоду економічній безпеці підприємства, що формує запит на дотримання певних правил поведінки з комерційною інформацією. Цей приклад безпосередньо пов'язаний із культурою безпеки, що стосується окремої складової системи економічної безпеки, таких прикладів може бути багато, адже проблеми виникають у кожній зі складових системи. Безсумнівно, культура безпеки, в першу чергу, пов'язана з персоналом підприємства, а конкретніше залежить від їх дій. Від рівня зрілості культури безпеки залежить ефективність функціонування системи економічної безпеки підприємства та безпекоорієнтованого

управління. На нашу думку, питання культури безпеки при формуванні безпекоорієнтованого управління є дуже важливим, і потребує більш детального вивчення та аналізу з метою формування науково-методичного підходу до її оцінювання.

На основі дослідження історії розвитку культури безпеки, фахівці виділили п'ять стадій, через які вона еволюціонує (рис. 2.16) [136, с. 9].



Рис. 2.16. Модель зрілості культури безпеки [136, с. 9]

Такий підхід є корисним і з позиції оцінювання рівня культури безпеки досліджуваних підприємств, оскільки дозволяє на основі розробленої методики оцінювання визначити характеристику стану культури безпеки (від патологічного до продуктивного). Однак це не є самоціллю і передбачає

формування низки заходів щодо підвищення її рівня, а це безпосередньо відображається на забезпеченні економічної безпеки підприємства, оскільки формується безпекоорієнтоване середовище в якому реалізуються положення безпекоорієнтованого управління.

Такий підхід є міждисциплінарним, оскільки оцінювання культури безпеки застосовується у медицині, енергетиці, авіації та інших сферах.

Для промислових підприємств і безпосередньо підприємств промисловості будівельних матеріалів такий підхід асоціюється з безпекою виробничих процесів і дотриманням персоналом правил техніки безпеки, однак це дещо звужує сферу застосування представленого підходу.

З позиції безпекоорієнтованого управління культуру безпеки необхідно досліджувати у межах п'яти складових: робота в команді, організаційна складова, функціональна складова, ідентифікація вузьких місць, мінімізація ризиків «робота над помилками». Така позиція до висвітлення структурних елементів культури безпеки пояснюється можливістю охоплення всіх складових системи економічної безпеки підприємства і системи управління, з акцентом на дію та реакції безпосередніх виконавців та управлінців різних рівнів. Процедура оцінювання рівня культури безпеки підприємства наведено на рис. 2.17.

Аналіз етапів представленої процедури свідчить про акцентування уваги на першому етапі на визначенні структурних елементів культури безпеки (п'ять складових). Після чого відбувається встановлення показників стану структурних елементів (другий етап) та визначення критеріїв оцінки структурних елементів культури безпеки (третій етап). З особливою увагою необхідно віднестись до формування анкети опитування (четвертий етап), оскільки вона повинна містити основні складові елементи та питання, які б дозволяли за мінімальний проміжок часу отримати максимум інформації про реальний стан культури безпеки підприємства. При цьому дуальність відповідей (так/ні) дозволяє оперативно визначати сукупний рівень оцінки як у розрізі окремих складових елементів, так і у межах оцінювання в цілому.



Рис. 2.17. Процедура оцінювання рівня культури безпеки підприємства*
*сформовано автором

На п'ятому етапі відбувається формування експертних груп. Такі групи повинні охоплювати всі складові системи управління підприємством і функціональні підрозділи, оскільки визначені у першому розділі дисертації складові системи економічної безпеки охоплюють сім основних напрямків функціонування підприємства в цілому. На етапі реалізації дослідження

(шостий етап) відбуваються безпосередні процеси опитування з роздаванням анкет і поясненням порядку їх заповнення. На цьому етапі відбувається аналіз отриманої інформації з обов'язковим моніторингом кількості та якості заповнених анкет, після чого здійснюється кількісна оцінка та загальна інтерпретація отриманих результатів. Це дозволяє здійснити ідентифікацію фактичного рівня культури безпеки (восьмий етап) у розрізі можливих п'яти станів (рис. 2.16).

При цьому кожен стан визначається у межах діапазону від 0 до 1, або від 0 до 100% з кроком 0,2. Тобто діапазони оцінок для патологічного стану (0–0,2), реактивного стану (0,21–0,4), бюрократичного стану (0,41–0,6), проактивного стану (0,61–0,8), продуктивного стану (0,81–1). Така градація має достатній ступінь деталізації отриманих результатів та є підставою для формування відповідних управлінських рішень (дев'ятий етап), які будуть відрізнятися за масштабністю, вартістю та оперативністю реалізації. Одним з головних елементів такого оцінювання є використання відповідної анкети, яка за умови анонімності (табл. 2.21) та оперативної обробки, дозволяє встановити реальну ситуацію з рівнем культури безпеки на підприємстві.

Проведення оцінювання рівня культури безпеки досліджуваних підприємств було здійснено за такою методикою. Позначимо відповідь (судження) j -го експерта стосовно i -го пункту п'яти складових культури безпеки підприємства (табл. 2.21) наступним чином:

$$KOM_{ij} \quad (i = \overline{1, 7}), \quad (2.1)$$

$$ОРГ_{ij} \quad (i = \overline{1, 10}), \quad (2.2)$$

$$ФУН_{ij} \quad (i = \overline{1, 8}), \quad (2.3)$$

$$ІВМ_{ij} \quad (i = \overline{1, 8}), \quad (2.4)$$

$$МРИЗ_{ij} \quad (i = \overline{1, 7}), \quad (2.5)$$

Таблиця 2.21

Анкета оцінювання культури безпеки підприємства*

№ п/п	Питання	Відповідь**, ***	
		Так	Ні
1	Робота в команді		
1.1	Працівники підприємства підтримують один одного	x	
1.2	За необхідності зробити великий обсяг роботи швидко, працівники підприємства (відділу) працюють разом, як одна команда	x	
1.3	На підприємстві працівники ставляться один до одного з повагою	x	
1.4	Коли хтось із працівників дуже зайнятий або виконує великий обсяг роботи, колеги завжди готові допомогти	x	
1.5	У нас є достатньо персоналу, щоб впоратися з навантаженням	x	
1.6	Між працівниками підприємства, які повинні працювати разом, існує конструктивна співпраця	x	
1.7	Приємно працювати із працівниками інших підрозділів підприємства	x	
2	Організаційна складова		
2.1	Вище керівництво має чітке уявлення про ризик, пов'язаний з діяльністю підприємства	x	
2.2	Дії керівництва показують, що безпека є головним пріоритетом	x	
2.3	Вище керівництво враховує безпеку бізнесу, при розробці стратегічних, операційних програм розвитку підприємства	x	
2.4	Керівництво забезпечує робочу атмосферу, яка сприяє безпеці бізнесу	x	
2.5	Загалом рівень безпеки бізнесу покращується	x	
2.6	Мені надаються достатні ресурси (кадрові, фінансові, матеріальні тощо) для забезпечення безпечної діяльності підприємства	x	
2.7	Рішення щодо безпеки бізнесу приймаються на належному рівні найбільш кваліфікованими працівниками	x	
2.8	Працівник не соромиться ставити питання більш досвідченим співробітникам	x	
2.9	Працівники бояться ставити запитання, коли бачать помилки в діях інших колег		x
2.10	Зміни з безпеки бізнесу є проблематичними		x
	Функціональна складова		
3.1	Існує гарно налагоджена комунікаційна взаємодія між керівництвом та працівниками підприємства стосовно факторів, що негативно впливають на бізнес-процеси та показники діяльності	x	
3.2	У мене є достатньо часу, щоб безпечно виконувати завдання у межах функціональних обов'язків	x	
3.3	На підприємстві, де я працюю, належним чином проводиться підготовка нового персоналу	x	
3.4	Між відділами підприємства часто виникають проблеми з обміном інформацією		x
3.5	У моєму підрозділі нехтування регламентами та процедурами трапляється рідко	x	
3.6	Мій підрозділ добре виконує роботу з управління ризиками для забезпечення безпеки бізнесу	x	

Продовження табл. 2.21

№ п/п	Питання	Відповідь**, ***	
		Так	Ні
3.7	Розподіл функціональних обов'язків на підприємстві достатньо якісний	x	
3.8	Функціональні менеджери є фахівцями своєї справи	x	
4	Ідентифікація вузьких місць		
4.1	Вище керівництво добре уявляє види помилок, які насправді трапляються на підприємстві	x	
4.2	Організаційна культура на підприємстві дозволяє легко вчитися на помилках інших	x	
4.3	Керівництво проявляє зацікавленість у безпеці бізнесу тільки після несприятливих подій		x
4.4	Я допускав(ла) помилки, що могли нанести потенційну шкоду результативності діяльності підприємства		x
4.5	Якщо я роблю помилку, яка має суттєві наслідки, і ніхто не помічає, я нікому про це не кажу		x
4.6	Особисті проблеми можуть негативно позначитися на моїй роботі		x
4.7	На підприємстві використовують сучасні технології	x	
4.8	Система управління на підприємстві є гнучкою	x	
5	Мінімізація ризиків «робота над помилками»		
5.1	Працівників підприємства не карають за помилки, а розбирають причини їх виникнення	x	
5.2	На підприємстві та окремих структурних складових заохочується звітування про помилки	x	
5.3	Суперечки будуть вирішені належним чином (не хто правий, а що є оптимальнішим для досягнення поставленої задачі)	x	
5.4	Існує практика стимулювання працівників за дії щодо виявлення серйозних помилок	x	
5.5	Я навчився робити свою власну роботу краще, дізнавшись про помилки, допущені моїми колегами	x	
5.6	Чи розглядають ситуації роботи в екстремальних умовах	x	
5.7	Чи ефективна система контролю операційних процесів на підприємстві	x	

*сформовано автором

**необхідно вибрати одну відповідь

***x – характеризують оцінювання культури безпеки підприємства як сильну сторону та відсутність проблемних моментів (ризиків діяльності)

Де кожне позначення у формулах (2.1) – (2.5) відповідає зрозумілій мнемоніці п'яти підзаголовків табл. 2.21. Нехай відповіді «так» відповідає значення 1 усюди, крім пп. 2.9, 2.10, 3.4, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6. Відповідям «так» у

цих пунктах відповідає 0, адже вони є протилежними за змістом. Отже, відповіді «ні» відповідає значення 0 усюди, крім пп. 2.9, 2.10, 3.4, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, у яких буде 1. Таким чином, у кожній анкеті буде $7 + 10 + 8 + 8 + 7 = 40$ значень 1 або 0. Нехай усього запрошено N експертів. Після того, як вони заповнили анкети, ці дані опрацьовуються наступним чином. Спочатку визначається середнє i -го пункту кожної складової:

$$KOM_i = \frac{1}{N} \cdot \sum_{j=1}^N KOM_{ij} \quad (i = \overline{1, 7}), \quad (2.6)$$

$$OPG_i = \frac{1}{N} \cdot \sum_{j=1}^N OPG_{ij} \quad (i = \overline{1, 10}), \quad (2.7)$$

$$\PhiUH_i = \frac{1}{N} \cdot \sum_{j=1}^N \PhiUH_{ij} \quad (i = \overline{1, 8}), \quad (2.8)$$

$$IBM_i = \frac{1}{N} \cdot \sum_{j=1}^N IBM_{ij} \quad (i = \overline{1, 8}), \quad (2.9)$$

$$MPIZ_i = \frac{1}{N} \cdot \sum_{j=1}^N MPIZ_{ij} \quad (i = \overline{1, 7}). \quad (2.10)$$

Далі обчислюємо середньоквадратичне відхилення (СКВ) між середніми значеннями (2.6) – (2.10) і зразковими векторами значеннями кожної з п'яти складових культури безпеки підприємства:

$$\xi_{KOM} = \sqrt{\frac{1}{7} \cdot \sum_{i=1}^7 (\overline{KOM}_i - KOM_i)^2}, \quad (2.11)$$

$$\xi_{OPG} = \sqrt{\frac{1}{10} \cdot \sum_{i=1}^{10} (\overline{OPG}_i - OPG_i)^2}, \quad (2.12)$$

$$\xi_{\PhiUH} = \sqrt{\frac{1}{8} \cdot \sum_{i=1}^8 (\overline{\PhiUH}_i - \PhiUH_i)^2}, \quad (2.13)$$

$$\xi_{IBM} = \sqrt{\frac{1}{8} \cdot \sum_{i=1}^8 (\overline{IBM}_i - IBM_i)^2}, \quad (2.14)$$

$$\xi_{МРИЗ} = \sqrt{\frac{1}{7} \cdot \sum_{i=1}^7 (\overline{МРИЗ}_i - МРИЗ_i)^2}. \quad (2.15)$$

Звісно, зразкові вектори відповідають випадку, коли всі відповіді у табл. 2.22 є позитивними (скрізь – відповіді «так», окрім пп. 2.9, 2.10, 3.4, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, у яких – «ні»):

$$\begin{aligned} [\overline{КОМ}_i]_{1 \times 7} &= [1 \ 1 \ 1 \ 1 \ 1 \ 1 \ 1], \\ [\overline{ОРГ}_i]_{1 \times 10} &= [1 \ 1 \ 1 \ 1 \ 1 \ 1 \ 1 \ 1 \ 0 \ 0], \\ [\overline{ФУН}_i]_{1 \times 8} &= [1 \ 1 \ 1 \ 0 \ 1 \ 1 \ 1 \ 1], \\ [\overline{ІВМ}_i]_{1 \times 8} &= [1 \ 1 \ 0 \ 0 \ 0 \ 0 \ 1 \ 1], \\ [\overline{МРИЗ}_i]_{1 \times 7} &= [1 \ 1 \ 1 \ 1 \ 1 \ 1 \ 1]. \end{aligned}$$

Легко впевнитись у тому, що кожне СКВ (2.11) – (2.15) лежить в інтервалі між 0 й 1. Тому стан рівня культури безпеки (СРКБ) підприємства можна оцінити за формулою:

$$I_{СРКБ} = 1 - \frac{\xi_{КОМ} + \xi_{ОРГ} + \xi_{ФУН} + \xi_{ІВМ} + \xi_{МРИЗ}}{5}, \quad (2.16)$$

де індикатор $I_{СРКБ} \in (0; 1)$. Якщо СКВ (2.11) – (2.15) від зразкового стану спадатимуть, то індикатор СРКБ буде зростати. Це означатиме зростання рівня культури безпеки досліджуваного підприємства.

Ця методика була апробована на п'яти підприємствах. Результати подані у табл. 2.22 – 2.26.

Таблиця 2.22

Результати анкетування 26 експертів на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

 $(I_{СРКБ} = 0,717)^*$

Відповіді 26 експертів																					Середнє	СКВ					
0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0,654	0,289	
0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0,769		
1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0,731		
0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0,615		
1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0,692		
1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0,731		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0,846		
1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0,692	0,212	
1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0		0,769
1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0,769		
1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0,808		
1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,846		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0,808		
0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0,846		
1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0,808		
1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0,192	
1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0,231	
0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0,538	0,371
0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0,5	
1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0,692	
1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0,346	
0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0,577	
1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0,731	
1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0,769	
1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0,654	
1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0,615	0,338
1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0,808	
0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0,385	
0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0,231	
0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0,385	
0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0,308	
0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0,5	
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0,808	
1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0,692	0,206
1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0,731	
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0,885	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0,885	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0,885	
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0,769	
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0,808	

*сформовано автором

За результатами наведеними у табл. 2.22 стан рівня культури безпеки за

відповідним індикатором становить 0,717. Це свідчить про доволі високий рівень культури безпеки представленого підприємства. Аналогічні опитування наведено у табл. 2.23 для ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів».

Таблиця 2.23

Результати анкетування 31 експерта на ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» ($I_{СРКБ} = 0,486$)*

Відповіді 31 експерта																								Середнє	СКВ		
1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0,677	0,487
1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0,516	
1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0,516	
1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0,452	
0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0,452	
0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0,419	
1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0,613	
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0,452	
1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0,548	
0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0,548	
1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0,677	
0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0,484	
1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0,613	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0,419	
1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0,548	
0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0,355	
1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0,516	
1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0,516	
1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0,484	
0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0,452	
0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0,419	
1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0,645	
1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0,516	
1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0,645	
0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0,548	
0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0,516	
0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0,548	
0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0,613	
0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0,581	
1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0,581	
1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0,323	
0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0,677	
1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0,581	
0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0,355	
0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0,29	
0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0,258	
0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0,387	
1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0,452	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,258	
0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0,29	

*сформовано автором

За даними табл. 2.23 можна зробити висновок, що індикатор рівня культури безпеки для досліджуваного підприємства становить 0,486. Така ситуація свідчить про середній рівень культури безпеки і певну інертність процесів. Для ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» результати анкетування представлено у табл. 2.24.

Таблиця 2.24

Результати анкетування 22 експертів на ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

$$(I_{CPKB} = 0,245)^*$$

Відповіді 22 експертів																						Середнє	СКВ	
1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0,364	0,789	
0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,182		
0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0,227		
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0,182		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0		0,182
0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0		0,227
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1		0,136
0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0,273	0,744
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0,227	
0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0,273	
0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0,182	
1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0,273	
1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,273	
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0,182	
0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0,182	
1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0,591	
1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0,682	
1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0,545	0,605
0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0,273	
1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0,5	
1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0,591	
1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0,591	
0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,227	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0,273	
0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0,455	
0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0,273	0,817
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,136	
1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0,818	
0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0,818	
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,955	
0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0,636	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0,136	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0,182	

Продовження табл. 2.24

Відповіді 22 експертів																				Середнє	СКВ	
0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0,182	0,821
0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0,227	
0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0,182	
0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0,273	
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0,136	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,045	
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0,227	

*сформовано автором

Результати анкетування 22 експертів на ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» свідчать про невисокий рівень культури безпеки такого підприємства, оскільки індикатор становить лише 0,245. У ТОВ «ГЛОБО-ЛТД» анкетування було здійснено також, а результати наведено у табл. 2.25.

Таблиця 2.25

Результати анкетування 20 експертів на ТОВ «ГЛОБО-ЛТД»

 $(I_{СРКВ} = 0,439)^*$

Відповіді 20 експертів																				Середнє	СКВ
1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0,55	0,504
1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0,55	
0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0,3	
1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0,6	
1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0,6	
1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0,4	
0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0,55	
0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0,55	
0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0,6	0,513
1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0,5	
1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0,6	
1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0,45	
0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0,55	
0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0,45	
0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0,4	
1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0,7	
0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0,45	
1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0,5	0,681
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0,15	
0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0,3	
1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0,65	
1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0,3	
0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0,4	
0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0,5	
0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0,15	

Продовження табл. 2.26

Відповіді 17 експертів																Середнє	СКВ		
1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0,647	0,264	
1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0,765		
1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0,706		
0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0,294		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1		0,824
0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0		0,765
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1		0,824
0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0		0,706
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0,294	
0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0,176	
0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,882	
0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0,529	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0,765	
0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0,235	
1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0,294	
1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0,765	0,168	
1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0,824		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0,941		
1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0,706		
1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0,882		
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,941		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0,941		

*сформовано автором

Проведення оцінювання рівня культури безпеки досліджуваних підприємств дозволило ідентифікувати різні її рівні, та сформувати узагальнену таблицю градацій рівнів культури безпеки досліджуваних підприємств (табл. 2.27).

Результати проведеного оцінювання рівня культури безпеки досліджуваних підприємств свідчать про відсутність як патологічного рівня так і продуктивного. Така ситуація обумовлюється здебільшого нестабільністю функціонування таких підприємств (особливо в умовах пандемії) та переважно «традиційним баченням» розвитку будівельного бізнесу. Реактивний рівень культури безпеки у ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» обумовлений відносно невеликим розміром підприємства та його спеціалізацією. Зважаючи на стандартизовані підходи у роботі та схожі замовлення і виробничі процеси на підприємстві необхідно констатувати

ситуативне управління. Хоча акцент на покращенні культури безпеки підприємства безперечно необхідно робити.

Таблиця 2.27

Рівень культури безпеки досліджуваних підприємств*

Стан	Назва підприємства				
	ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»	ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів»	ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»	ТОВ «ГЛОБО-ЛТД»	ТОВ «Мрія забудовника»
патологічний					
реактивний			+		
бюрократичний		+		+	+
проактивний	+				
продуктивний					

*сформовано автором

У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» діагностовано проактивний рівень культури безпеки, оскільки підприємство тривалий час реалізує інноваційні підходи у виробництві, які характеризуються складними технологічними операціями і є надзвичайно затратні з позиції забезпечення ресурсами. У процесі реалізації інноваційних технологічних підходів на підприємстві стикались з великою кількістю проблем, у тому числі і у сфері безпеки. Однак ефективний менеджмент підприємства та стратегічне бачення його розвитку в цілому, дозволяли попереджати негативні прояви загроз та конкретні ризики у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

У ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» було діагностовано бюрократичний рівень культури безпеки, оскільки традиційне виробництво і традиційні підходи до управління спираються переважно на директиви і розпорядження, при цьому жорстке їх дотримання забезпечує (на думку керівництва) єдиний правильний шлях функціонування та розвитку

такого суб'єкта господарювання. Виробництво будівельних матеріалів та будівництво житлових об'єктів доволі жорстко контролюється і зі сторони держави, що також надає імпульс розвитку бюрократичних підходів до реалізації культури безпеки на практиці. Акцент у розвитку саме таких підприємств (до яких відноситься і ТОВ «ГЛОБО-ЛТД») зміщується до мінімізації потенційних ризиків за рахунок адміністративних методів управління, що стимулює бюрократизацію управлінських процесів. З однієї сторони, всебічне інструктивне супроводження процесів є надзвичайно корисним підходом, однак це позбавляє менеджмент підприємств достатнього рівня гнучкості.

ТОВ «Мрія забудовника» характеризується також бюрократичним рівнем культури безпеки і жорстка регламентація процедур направлена, в першу чергу, на дотримання стандартів виробництва і безпеки виробничих процесів, що мінімізує у подальшому економічні ризики і є запорукою стабільного функціонування підприємства на ринку.

Характеристика рівнів культури безпеки на досліджуваних підприємствах свідчить про необхідність її підвищення, що можливо реалізувати за допомогою положень безпекоорієнтованого управління. При цьому саме управлінські процеси та безпосереднє прийняття управлінських рішень на основі аналізу інформації з різних джерел, моделювання процесів її інтерпретації та обробки, дозволяють сформувати економіко-математичні моделі забезпечення необхідних станів системи економічної безпеки.

Висновки до розділу 2

1. У роботі проведено аналіз впливу глобалізаційних процесів на розвиток вітчизняної економіки та акцентовано увагу на певних аспектах сучасних глобалізаційних загроз, таких як COVID-19. Глобалізація безпосередньо впливає на зміни у всіх галузях економіки, і не є виключенням промислові підприємства з виробництва будівельних матеріалів.

2. Проведено аналіз динаміки глобалізаційних процесів та наведено індекс глобалізації України за КОФ-індексом протягом 2012–2020 років. Визначено, що за досліджуваний період КОФ-індекс суттєво не змінювався і його значення коливається у межах від 74,95 до 68,48, що відповідає 41–49 позиції у світовому рейтингу. За показниками економічної і соціальної глобалізації позиція України у 2020 році дещо підвищилася у порівнянні з 2018–2019 роками. Хоча зростання індексу і свідчить про інтеграцію країни у світові соціально-економічні процеси, однак однозначно не можливо позитивно оцінити таке зростання, оскільки у більшості випадків воно супроводжується і негативними факторами, наприклад зростанням корумпованості державних структур та ускладненнями у веденні бізнесу.

3. Досліджено динаміку рейтингової оцінки умов ведення бізнесу Doing Business в Україні протягом 2015–2020 років за основними контрольними індикаторами. Визначено їх вплив на сферу будівництва та виробництва будівельних матеріалів. І хоча є позитивні тенденції у розрізі певних дозвільних процедур, однак низка показників (реєстрація власності, кредитування, забезпечення виконання контрактів та вирішення неплатоспроможності) є нижчими у 2020 році у порівнянні з 2015 роком. Для досліджуваних підприємств особливе значення у 2020 році має певне падіння попиту на продукцію і майже повне призупинення кредитування галузі.

4. Визначено вплив глобальних ризиків (економічних, екологічних, геополітичних, соціальних, технологічних) на діяльність досліджуваних підприємств. Такі ризики деталізовано у розрізі п'яти основних груп та визначено ступінь впливу конкретного виду ризику на діяльність кожного з підприємств. Визначено, що посилення негативного впливу окремих видів ризику на економічні процеси у глобальному вимірі з певним часовим лагом позначається і на вітчизняній економіці та окремих суб'єктах господарювання. Також зазначено, що для системи економічної безпеки підприємств важливим є врахування таких ризиків і формування

превентивних заходів та адаптаційних підходів, оскільки нівелювати їх вплив у повному обсязі надзвичайно складно, а у деяких випадках і неможливо.

5. Проведено аналіз розвитку галузі виробництва будівельної продукції. Визначено вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність промислових підприємств з позиції економічної безпеки. Встановлено негативні тенденції розвитку галузі у першому півріччі 2020 року, оскільки обсяги виконаних будівельних робіт скоротилися на 5,5 %, а обсяги реалізації будівельних матеріалів на 1,3 %, і ці тенденції є актуальними і для другої половини 2020 року. Враховуючи вплив факторів макро-, мезо- та мікрорівня, актуальність впровадження безпекоорієнтованого управління на досліджуваних підприємствах лише зростає.

6. Доведено, що для більшості вітчизняних промислових підприємств необхідним є оцінювання культури безпеки, оскільки дії та рішення менеджменту підприємств, а також рівень відповідальності виконавців, безпосередньо впливають не тільки на їх конкурентоспроможність, а й на можливість безпечного існування в умовах посилення негативних тенденцій розвитку вітчизняної економіки. Культура безпеки безпосередньо пов'язана з організаційною культурою підприємств, що обумовлює розробку відповідних науково-методичних підходів імплементації положень безпекоорієнтованого управління у систему менеджменту. Для досліджуваних підприємств рівень культури безпеки є різним, однак існує зацікавленість керівництва в удосконаленні підходів до її забезпечення і трансформації організаційної культури відповідно до сучасних умов та викликів сьогодення.

Основні наукові результати дослідження за розділом 2 дисертаційної роботи знайшли відображення у наукових роботах автора [79, 80, 82], що наведені у переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

3.1. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних викликів

Безпекоорієнтоване управління передбачає оперативне реагування на існуючі загрози і прийняття управлінських рішень з урахуванням фактичного ступеню ризику, а це неможливо реалізувати без відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення вищезазначених процесів. При цьому необхідно підкреслити, що інформаційне та аналітичне забезпечення, саме у контексті тематики дослідження, необхідно розглядати дещо відокремлено, оскільки питання аналітичного забезпечення стосуються переважно внутрішньої управлінської системи підприємств і ефективності її функціонування, а масив загальної інформації, що використовується менеджментом підприємств, повинен формуватися на різних рівнях (макро-, мезо-, та мікрорівні) та є базисом для аналізу і реакції на певні події та тенденції. Будь-яка управлінська система функціонує у інформаційному полі зовнішнього і внутрішнього середовища, при цьому інформаційний масив даних передбачає його «фільтрацію» з позиції вагомості впливу на конкретного суб'єкта господарювання та визначення «цінності» інформації для менеджменту підприємства. Для потреб безпекоорієнтованого управління, інформація повинна відповідати певним вимогам, серед яких доцільно виділити: актуальність; достовірність; цінність; вагомість для управлінської системи; агрегованість та інше. Оскільки основним завданням такого управління є безпечне функціонування суб'єкта господарювання у середньо- і довгостроковій перспективі, інформація також повинна досліджуватись у

відповідних часових проміжках з урахуванням безпосереднього впливу на економічну систему в цілому і на систему економічної безпеки зокрема. Деталізовано інформаційне середовище функціонування підприємства наведено на рис. 3.1.

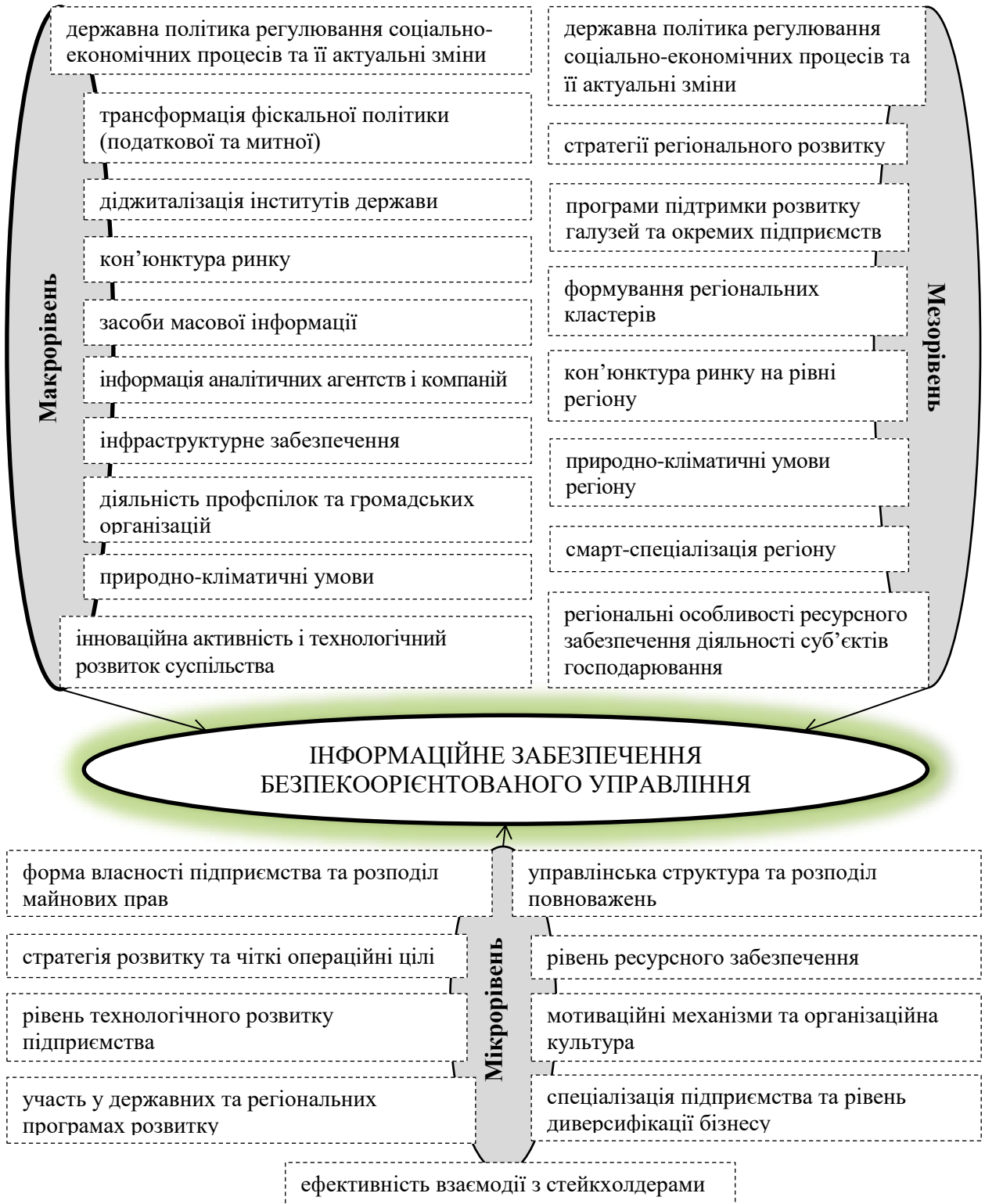


Рис. 3.1. Інформаційне середовище функціонування підприємства*

*сформовано автором

Формування інформаційного масиву на макрорівні включає:

- державну політику регулювання соціально-економічних процесів та її актуальні зміни;
- трансформацію фіскальної політики (податкової та митної);
- діджиталізацію інститутів держави;
- кон'юнктуру ринку;
- засоби масової інформації;
- інформацію аналітичних агентств і компаній;
- інноваційну активність і технологічний розвиток суспільства;
- інфраструктурне забезпечення;
- діяльність профспілок та громадських організацій;
- природно-кліматичні умови.

Для безпекоорієнтованого управління підприємством, представлені складові макрорівня є цікавими, в першу чергу, з позиції раннього попередження проявів їх негативних наслідків для системи економічної безпеки. Так, державна політика регулювання соціально-економічних процесів є важливою для всіх суб'єктів господарювання, оскільки саме нормативно-правове поле визначає «правила гри» на ринку певної країни та дозволяє (або не дозволяє) розробляти стратегію розвитку підприємства відповідно до чинних нормативно-правових актів. Це є надзвичайно важливим аспектом з позиції ефективності та реальності досягнення кінцевих стратегічних цілей законним шляхом. На фінансовий стан підприємства і стабільність його функціонування у межах обов'язкового фіскального навантаження, суттєво впливають трансформаційні процеси у фіскальній сфері.

Безпекоорієнтоване управління повинно передбачати оптимізацію податкового навантаження виключно у межах нормативно-правового поля його діяльності. Діджиталізація інститутів держави є позитивним явищем, однак для інформаційного забезпечення безпекоорієнтованого управління може формувати нові виклики, оскільки необхідно оперативно реагувати на зміни та забезпечувати технічну спроможність підприємства взаємодіяти з

державними інститутами, а це вимагає нових компетентностей від працівників підприємства. Інформація щодо кон'юнктури ринку та інфраструктурного забезпечення є важливою для прогнозування платоспроможного попиту на продукцію і здатності виконувати свої зобов'язання вчасно, враховуючи логістичні та інші обмеження. Інформація про інноваційну активність і технологічний розвиток суспільства дозволяє менеджменту підприємств вчасно реагувати на дії конкурентів та працювати на випередження у впровадженні нових технологій. Формування суспільної думки та взаємодія з різними «генераторами публічної інформації» є об'єктивною реальністю сьогодення і є необхідним елементом створення позитивного іміджу. А для підприємств промисловості будівельних матеріалів природно-кліматичні умови є визначальними щодо прийняття рішень з оптимізації виробничих процесів та можливої диференціації видів діяльності, враховуючи сезонність та суттєві коливання попиту на продукцію. І хоча доволі складно визначити силу одномоментного впливу макросередовища на систему економічної безпеки підприємства, цілком очевидним є його вагомість та глобальність, що і обумовлює потребу в обробці такої інформації для потреб безпекоорієнтованого управління.

Оскільки в умовах децентралізації все більшого значення набувають рішення органів місцевого самоврядування, необхідно також враховувати і мезорівень інформаційного середовища.

Для мезорівня характерні такі елементи формування інформаційного середовища функціонування підприємства:

- регіональна політика регулювання соціально-економічних процесів та її актуальні зміни;
- стратегії регіонального розвитку;
- програми підтримки розвитку галузей та окремих підприємств;
- формування регіональних кластерів;
- регіональні особливості ресурсного забезпечення діяльності суб'єктів господарювання;

- кон'юнктура ринку на рівні регіону;
- природно-кліматичні умови регіону;
- смарт-спеціалізація регіону.

Представлені елементи характеризують регіональні особливості ведення бізнесу і надають інформацію про підтримку певних напрямків розвитку регіону, що дозволяє менеджменту підприємств формувати бізнес-орієнтири спираючись на стратегію регіонального розвитку та використовуючи можливості програм підтримки визначених галузей. Актуальною також стає смарт-спеціалізація регіонів, яка передбачає формування кластерів та посилення конкурентних позицій товаровиробників регіону, що для безпекоорієнтованого управління є одним з потенційних векторів розвитку конкретного підприємства. Інформація про кон'юнктуру ринку на рівні регіону є надзвичайно важливою для прогнозування попиту і використання наявних ресурсів з максимальним рівнем ефективності. На регіональному рівні формується певний «мікроклімат» конкурентної боротьби та безпосередньо виникають загрози у процесі діяльності підприємства, хоча систематизувати інформаційні потоки саме на мезорівні буває доволі складно.

На мікрорівні формування інформаційного середовища функціонування підприємств відбувається у розрізі таких складових:

- форма власності підприємства та розподіл майнових прав (форма власності впливає на ієрархічність управлінської системи та особливості управлінських процесів. Також корисною є інформація про майнові права з метою запобігання рейдерським атакам та іншим неправомірним діям);
- управлінська структура та розподіл повноважень (для системи економічної безпеки підприємства і для безпекоорієнтованого управління, важливим є вагомість управлінського впливу та чіткість розподілу прав і обов'язків власників та менеджменту. Окремо виділяється питання про місце служби економічної безпеки у загальній структурі управління підприємством);

– стратегія розвитку та чіткі операційні цілі (безпекоорієнтоване управління не може існувати поза межами загальної стратегії розвитку підприємства і повинно забезпечувати досягнення визначених операційних цілей з максимальним рівнем захищеності);

– спеціалізація підприємства та рівень диверсифікації бізнесу (інформація щодо спеціалізації та диверсифікації є важливою з позиції прийняття управлінських рішень, які дозволяють менеджменту підприємств концентрувати зусилля на своїх конкурентних перевагах та зменшувати негативний вплив кон'юнктурних чинників та сезонності за рахунок диверсифікації);

– участь у державних та регіональних програмах розвитку (інформація про самі програми та безпосередня участь у їх реалізації не тільки формують позитивний імідж підприємства, а також є джерелом додаткового доходу і є потенційною можливістю додаткового ресурсного забезпечення його діяльності);

– рівень ресурсного забезпечення (інформація щодо наявного обсягу ресурсів та потреби у ресурсах для досягнення оперативних і стратегічних цілей, є однією з найбільш необхідних з позиції економічної безпеки, оскільки ефективне управління ресурсними потоками є одним з пріоритетів безпекоорієнтованого управління);

– рівень технологічного розвитку підприємства (інформація про стан технологічного забезпечення та можливість випускати продукцію відповідної якості з постійною оптимізацією затрат є надзвичайно корисною з позиції ефективного інвестування та реінвестування, що забезпечує довгострокові конкурентні переваги на ринку);

– мотиваційні механізми та організаційна культура (особливе значення для безпекоорієнтованого управління має система мотивування працівників, яка повинна нівелювати спротив змінам та забезпечувати дотримання належного рівня організаційної культури, яка є однією з важливих передумов функціонування безпекоорієнтованого управління);

– ефективність взаємодії з стейкхолдерами (інформація про стейкхолдерів надзвичайно важлива для вироблення стратегії взаємодії з ними, пошуку оптимальних форм співпраці та знаходження альтернатив з метою уникнення монопольної залежності від конкретного постачальника, споживача або іншої зацікавленої особи.

Інформація на мікрорівні, з однієї сторони, є необхідною для аналізу внутрішньосистемних процесів, а з іншої – є базисом прийняття рішень щодо ліквідації «вузьких місць», оскільки у такому розрізі ступінь управлінського впливу є доволі значним і швидко знаходить своє відображення у конкретних діях та змінах.

Функціонування системи економічної безпеки підприємства і налагодження процесів безпекоорієнтованого управління передбачає аналіз всього масиву інформації з подальшим прийняттям управлінських рішень. При цьому аналітична складова формується не лише за рахунок ефективної обробки інформації менеджментом підприємств, а й за рахунок функціонування служби (відділу) економічної безпеки. Наведені вище інформаційні потоки аналізуються з певним рівнем деталізації на більшості підприємств не залежно від їх розміру і форми власності, однак з позиції безпекоорієнтованого управління, не вся інформація є корисною та придатною для використання у процесі формування управлінських рішень у сфері економічної безпеки.

Аналіз інформаційних потоків необхідно здійснювати у розрізі вагомості їх впливу на економічну безпеку підприємства та впливу на загальну систему управління підприємством. З іншої сторони, у сучасних умовах розвитку цифрових технологій та швидкої зміни ситуації на ринках, доцільно користуватись такими параметрами як: актуальність, достовірність, вагомість для системи управління.

Наведений вище підхід до формування інформаційного поля функціонування підприємств передбачає його аналіз у розрізі трьох складових. Тому, інформаційні потоки будуть формуватися саме у такому

контексті, після чого у загальній системі управління підприємством інформація буде проаналізована з відповідною реакцією управлінської системи (за необхідності). Для потреб безпекоорієнтованого управління потоки інформації доцільно розподіляти і аналізувати у межах складових системи економічної безпеки (рис. 3.2).

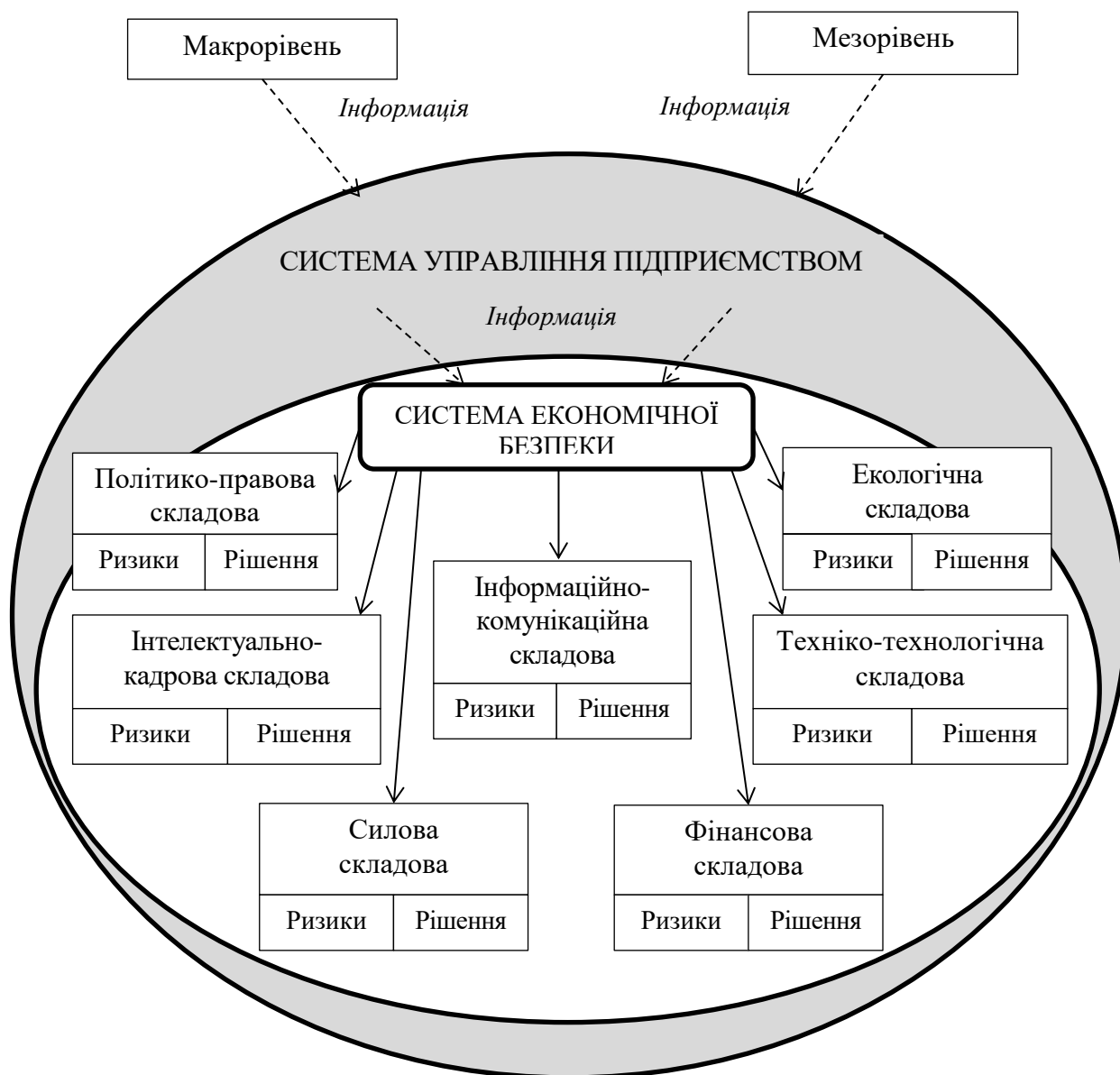


Рис. 3.2. Потоки інформації з позиції безпекоорієнтованого управління*

*сформовано автором

Це дозволяє визначити вагомість впливу факторів різної природи походження на конкретний елемент системи економічної безпеки,

об'єктивізувати ризики у межах системи в цілому з розподілом за окремими складовими, а також прийняти рішення щодо мінімізації негативних наслідків, або можливого їх попередження. При цьому буде визначатися інструментарій для нівелювання ризиків та запобігання негативного впливу факторів на окремі елементи системи економічної безпеки підприємства.

Наведена у першому розділі роботи структура системи економічної безпеки підприємства включає такі складові: фінансову, інтелектуально-кадрову, техніко-технологічну, силову, екологічну, інформаційно-комунікаційну, політико-правову. При цьому аналіз відповідної інформації повинен забезпечувати, у межах наведених складових, базис для прийняття рішень. Так, у межах фінансової складової необхідно на основі ґрунтовного аналізу акумулювати інформацію про наявність, обсяг та достатність фінансових ресурсів. Також необхідно проаналізувати можливість їх залучення та умови залучення необхідного їх обсягу. Вагомість рішень у межах цієї складової завжди супроводжується ризиками. Фінансові втрати, недоотримання прибутку, залежність від кредиторів та врешті неплатоспроможність – одні з найбільших загроз економічній безпеці підприємства. Техніко-технологічна складова характеризується спроможністю забезпечити заплановані обсяги виробництва за рахунок наявної техніки і технологій, а також впровадженням нових технологічних рішень у операційні процеси. Інтелектуально-кадрова складова з позиції економічної безпеки є надзвичайно ваговою, оскільки ідеї та їх збереження в сьогоденні умовах, а також запобігання витоку інформації – це одна з актуальних проблем вітчизняного бізнесу. Знання особливостей ведення бізнесу, наявний досвід та нестача висококваліфікованих працівників за рахунок відкриття ринків робочої сили іноземних країн, лише посилюють загрози та ризики саме у межах цієї складової економічної безпеки. З персоналом пов'язані загрози інформаційно-комунікаційної складової, оскільки існує не лише ризик атак хакерів, а й внутрішні витoki інформації. Ризик проблемної комунікації всередині компанії також не дозволяє досягати

поставлених цілей за умов оптимального використання ресурсів.

Силова складова хоча і опосередковано відноситься до економічної безпеки, однак у сучасних реаліях бізнесу контроль за фізичною наявністю матеріальних цінностей та охорона фінансової документації є однією з важливих задач. При цьому практично завжди існує ризик рейдерства.

Ризики екологічної і політико-правової складових відносяться більше до інституційного рівня, однак не є менш вагомими для підприємства. Оскільки їх реалізація спричиняє вагомі наслідки, які дуже складно нівелювати. Тому рішення щодо попередження вищезазначених загроз і ризиків повинні бути постійним елементом ефективного управління.

Ефективне управління (у тому числі і безпекоорієнтоване) базується на виважених і вчасних управлінських рішеннях (рис. 3.3).

Оскільки досліджувані підприємства функціонують на конкурентному ринку, інформація отримується з макро-, мезо- та мікросередовища. Після чого формуються проміжні аналітичні звіти у розрізі складових системи економічної безпеки підприємства. Визначаються негативні і позитивні фактори впливу, які у різному ступені впливають на досягнення стратегічних і оперативних цілей безпекоорієнтованого управління. При цьому стратегічні цілі визначаються загальною політикою забезпечення економічної безпеки підприємства, а оперативні – визначаються на основі актуальних умов функціонування підприємства у бізнес-середовищі. Враховуючи цілі та наявні фактори, відбувається процес прийняття управлінських рішень у сфері безпекоорієнтованого управління, який включає наступні етапи: визначення параметрів рішення (масштабність, вартість, оперативність, унікальність); визначення відповідальних осіб та безпосередніх виконавців; формування ієрархії подання звітних даних та визначення порядку дій; забезпечення ресурсами та інструментами; виконання рішення та реалізація змін з урахуванням критерію збалансованості. Після чого здійснюється аналіз результативності рішення для ідентифікації позитивного чи негативного результату. У разі негативного результату відбувається пошук проблеми і

коригування рішення, після чого процес «запускається» знову.



Рис. 3.3. Система прийняття управлінських рішень у сфері безпекоорієнтованого управління*

*сформовано автором

За наявності позитивного результату, рішення «фіксується» у вигляді розробки регламенту дій у певній ситуації, що значно спрощує реалізацію безпекоорієнтованого управління на практиці, оскільки позитивний досвід нівелювання чи повної ліквідації загроз і ризиків з документальною фіксацією, дозволяє акумулювати певний управлінський базис.

Так, один з найбільш оптимальних варіантів реалізації безпекоорієнтованого управління у практичній діяльності підприємств полягає у формуванні інтелектуальних систем ідентифікації загроз з використанням прикладного програмного забезпечення. При цьому, надзвичайно корисним є використання нейронних мереж які здатні навчатися і враховувати позитивний та негативний досвід прийнятих управлінських рішень. Саме тому наявність у підприємств регламентів, які фіксують успішний порядок дій та значно підсилюють функцію контролю є однією з передумов впровадження інтелектуальних систем управління. Формування регламентів за результатами аналізу управлінських рішень у межах функціонування безпекоорієнтованого управління є важливим процесом, який недостатньо досліджений і потребує визначеного переліку дій та конкретизації процесів.

Схема формування регламенту дій з позиції безпекоорієнтованого управління за результатами реалізації ефективних управлінських рішень наведена на рис. 3.4.

Передумовою формування регламенту є позитивний результат реалізації управлінського рішення у межах певної функціональної складової управління. На основі такого рішення здійснюється певна послідовність етапів його формалізації, що фіксується у вигляді регламенту.

На першому етапі, у межах аналітичної складової, здійснюється аналіз параметрів рішення (масштабність, вартість, оперативність), після чого відбувається аналіз процесів на які рішення буде здійснювати вплив та аналізується ієрархія виконавців відповідного рішення.

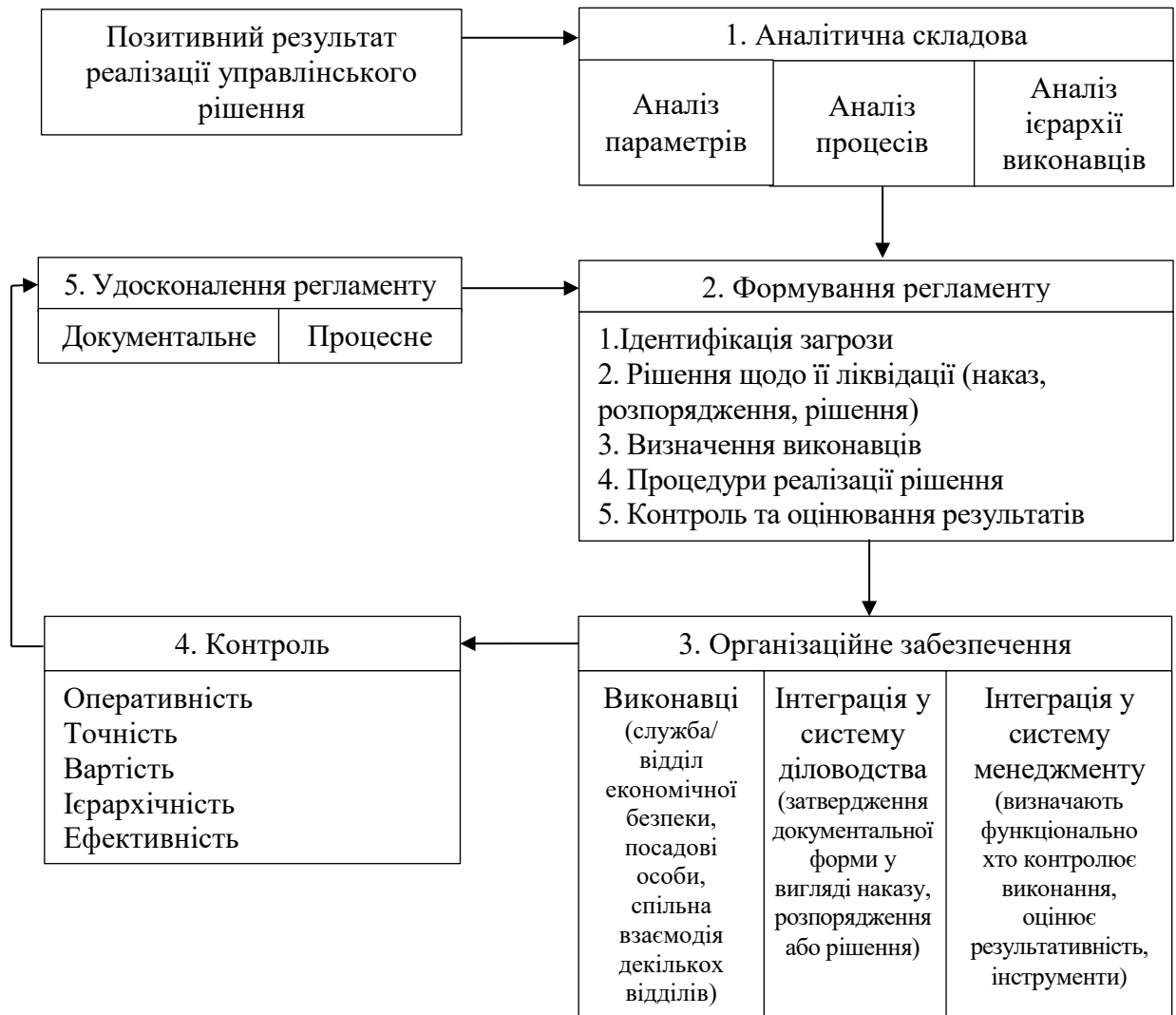


Рис. 3.4 Схема формування регламенту дій з позиції безпекоорієнтованого управління*

*сформовано автором

Такий аналіз дозволяє зрозуміти природу управлінського рішення і перейти до безпосереднього формування регламенту.

Другий етап (формування регламенту) включає такі елементи:

1. Ідентифікація загрози;
2. Рішення щодо її ліквідації (наказ, розпорядження, рішення);
3. Визначення виконавців;
4. Процедури реалізації рішення;
5. Контроль та оцінювання результатів.

На третьому етапі відбувається організаційне забезпечення регламенту, яке передбачає три основні блоки, а саме: виконавці (служба/відділ економічної безпеки, конкретні посадові особи, спільна взаємодія декількох відділів); інтеграція у систему діловодства (затвердження документальної форми у вигляді наказу, розпорядження або рішення); інтеграція у систему менеджменту (визначають функціонально хто контролює виконання, хто оцінює результативність, які інструменти використовуються).

Четвертий етап – етап контролю, передбачає деталізацію процедур контролю за такими параметрами, як: оперативність, точність, вартість, ієрархічність, ефективність. Якщо процедури контролю виконані якісно і своєчасно, то агрегована інформація дозволяє здійснювати процедуру удосконалення регламенту з позиції процесної і документальної складової. Однак таке удосконалення необхідне, якщо у процесі контролю виявлені недоліки або певні «слабкі місця».

Після чого знов переходять до формування регламенту, або працюють з його існуючою версією, якщо він задовольняє потреби менеджменту підприємства та потреби безпекоорієнтованого управління.

Інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів не повинно ставати самоціллю його формування і фінансування. Рациональність і достатність для вирішення актуальних задач і досягнення стратегічних цілей – це основні критерії його ефективності. Надмірна увага деяких підприємств (вищого менеджменту) до сучасних ERP-систем, у більшості випадків не є виправданою, оскільки без зовнішнього консультування впровадити їх надзвичайно складно, а постійно супроводжувати зазвичай дорого. Такі системи виправдовують себе на великих підприємствах з роботизованими виробничими процесами і високим рівнем автоматизації роботи обслуговуючих підрозділів. Для більшості вітчизняних промислових підприємств (особливо у виробництві будівельних матеріалів) такі надзвичайно дорогі системи себе не виправдовують. Тому, саме налагодження безпекоорієнтованого управління з урахуванням існуючого

інформаційного поля функціонування підприємства та активним залученням до аналітичної роботи працівників різних ланок управлінської системи є запорукою безпечного функціонування відповідного суб'єкта господарювання. При цьому необхідно відмітити, що аналітичні процеси необхідно автоматизувати і використовувати прикладне програмне забезпечення, яке б дозволяло моделювати різні ситуації за різних умов функціонування підприємства на ринку та забезпечувало оперативний аналіз актуального стану системи економічної безпеки та підприємства в цілому. Обробка первинної інформації та аналітичних звітів повинна відбуватись з використанням сучасного інструментарію, де думки внутрішніх експертів об'єктивно впливали би на прийняття остаточних рішень на основі їх агрегування і незалежного оцінювання. Тому використання сучасних методів економіко-математичного моделювання та нових інтелектуальних систем обробки аналітичних звітів [118, 119, 142, 143, 144] є надзвичайно корисним елементом функціонування безпекоорієнтованого управління на сучасних підприємствах.

3.2. Моделювання процесів реалізації безпекоорієнтованого управління з урахуванням специфіки діяльності промислових підприємств

Серед факторів, які впливають на умови і, відповідно, результати функціонування підприємства, необхідно насамперед виділити ті, невелика зміна яких може викликати суттєві зміни у результатах функціонування підприємства. Іншими словами, нам слід зосередитись на найбільш «чутливих» аспектах такого функціонування.

Однак вже на початку постає важливе питання: чи перелік таких «чутливих» аспектів насправді буде сталим? Чи не залежатиме він від погодних умов, які, як загальновідомо, впливають на безпосередній процес будівництва? Відповідь – цілком очевидна. Звісно, у період, коли погодні умови є сприятливими, будівельний бізнес прогресує. В основному, це –

відносно теплі і навіть спекотні періоди календарного року. Можна вважати, що цей період в Україні триває з квітня до кінця жовтня (усього – сім місяців). Інші місяці є відносно холодними, тому період з листопада до кінця березня виокремлюємо у такий, протягом якого нарастають ризики стагнації будівельного бізнесу.

Поруч з врахуванням сезонності нам необхідно визнати, що основне завдання підприємств промисловості будівельних матеріалів – виробляти та продавати будівельні матеріали та споріднену продукцію, надаючи при цьому і певні послуги (зокрема, завантаження, доставка, розвантаження). Тому упродовж періоду з квітня до кінця жовтня основною метою є максимізація прибутку, тоді як упродовж періоду з листопада до кінця березня пріоритетною є мінімізація втрат. Відповідно й умови функціонування підприємства та фактори впливу на них будуть різними для цих періодів.

Упродовж періоду з квітня до кінця жовтня матимемо наступні умови:

- 1) зростання обсягів реалізації, виручки та прибутку;
- 2) мінімізація дебіторської заборгованості;
- 3) ефективна мотивація працівників;
- 4) достатній рівень ресурсного забезпечення;
- 5) гнучкість управління та оперативність реакції на зовнішній вплив.

У цей же період підприємство змушене мати справу з наступними ризиками:

- 1) недостатній рівень ресурсного забезпечення (це можуть бути людські ресурси, сировина, енергетичні ресурси, логістична складова);
- 2) критичне зростання дебіторської заборгованості і нестача обігових коштів;
- 3) сповільнена реакція на зміни ринкової кон'юнктури;
- 4) відсутність запасів готової продукції для покриття «пікового» попиту;
- 5) низький рівень мотивації працівників.

Натомість, упродовж періоду з листопада до кінця березня умови функціонування підприємства та фактори впливу на них будуть зміщені у «протилежний» бік:

- 1) зменшення обсягів реалізації, виручки та прибутку;
- 2) зростання обсягів кредиторської заборгованості;
- 3) дефіцит ресурсів;
- 4) сповільнення реакції на зовнішній вплив за рахунок економії витрат;
- 5) зростання обсягів запасів і «заморожування» активів.

Ризики у цей відносно несприятливий період пов'язані головним чином якраз із загальним «заморожуванням», стагнацією будівельного бізнесу:

- 1) відсутність замовлень та платоспроможного попиту;
- 2) перевищення рівня необхідного ресурсного забезпечення реальним потребам (зокрема, мова йде про людські ресурси, адже будівельні роботи у несприятливий період ведуться повільними темпами);
- 3) критичне зростання кредиторської заборгованості і нестача обігових коштів;
- 4) сповільнена реакція на зміни ринкової кон'юнктури;
- 5) низький рівень мотивації працівників.

З урахуванням специфіки бізнесу процеси реалізації безпекоорієнтованого управління повинні бути змодельовані так, щоб управлінське рішення було і гнучким, і стійким водночас. Це можливо зробити на основі моделі, яка ставитиме у відповідність будь-якому набору умов функціонування підприємства (оцінених на основі відповідних ризиків) оптимальний стан його функціонування. До того ж така відповідність має переглядатись протягом відносно короткострокових періодів (інтервалів часу), тобто перед кожним таким періодом має вироблятися нове управлінське рішення або підтверджуватися рішення з попереднього інтервалу часу. Звісно, з урахуванням вищезазначених особливостей сприятливості будівельного бізнесу упродовж сезонів календарного року ми маємо побудувати дві відповідних моделі безпекоорієнтованого управління

підприємства.

Представимо набір умов функціонування підприємства у виді множини:

$$S = \{s_i\}_{i=1}^{N_S}, \quad (3.1)$$

для випадку сприятливого періоду – з квітня до кінця жовтня, де N_S – загальна кількість таких умов для цього періоду. Аналогічно цьому, якщо N_B – загальна кількість умов функціонування підприємства упродовж періоду з листопада до кінця березня, то множина:

$$B = \{b_k\}_{k=1}^{N_B} \quad (3.2)$$

є набором цих умов для несприятливого періоду. Для прикладу переліків у попередньому пункті ми маємо $N_S = N_B = 5$, хоча й, взагалі кажучи, умови:

$$s_1, s_2, s_3, s_4, s_5$$

є практично протилежними умовам:

$$b_1, b_2, b_3, b_4, b_5.$$

Однак у загальному випадку $N_S \neq N_B$, а кількість чинників упродовж несприятливого періоду може значно переважати кількість умов, що сприяють розвитку будівельного бізнесу (квітень – жовтень).

Упродовж сприятливого періоду підприємство може реалізувати свою систему безпекоорієнтованого управління у кількох станах, перелік яких для несприятливого періоду буде, можливо, дещо іншим. Так, нехай U_S є

загальною кількістю можливих станів системи безпекоорієнтованого управління упродовж періоду з квітня до кінця жовтня. Тоді множина:

$$Q = \{q_j\}_{j=1}^{U_S} \quad (3.3)$$

є набором таких станів. Відповідно, якщо U_B є загальною кількістю можливих станів упродовж періоду з листопада до кінця березня, то множина:

$$A = \{a_l\}_{l=1}^{U_B} \quad (3.4)$$

є набором усіх можливих станів системи упродовж цього періоду. Самі стани, як у наборі (3.3), так й у наборі (3.4), є вказівниками на те, як підприємство буде збалансовувати проекти з урахуванням вигоди і ризику, що у результаті буде забезпечувати достатній рівень безпеки. Іншими словами, ці стани є елементами стратегії безпекоорієнтованого управління, яка являтиме собою певну оптимальну комбінацію з цих станів. Період з квітня до кінця жовтня матиме свою стратегію, а період з листопада до кінця березня – свою.

При цьому кожен стан у множині (3.3) містить управлінські рішення щодо зміни об'ємів виробництва та формування джерел фінансування за рахунок запозичень і залучень. Натомість кожен стан у множині (3.4) містить управлінські рішення щодо зміни обсягів запасів та формування видатків для покриття кредиторської заборгованості. Таким чином, стани системи безпекоорієнтованого управління будуть містити лише інформацію про диференціацію об'ємів виробництва, запасів, запозичень, залучень, видатків. Тобто ця інформація буде вказувати менеджменту підприємства на те, що треба змінити в основній стратегії, яка є незмінною упродовж кожного з двох періодів: підприємство має незмінні базові (початкові) установки на обсяги

виробництва та формування джерел фінансування за рахунок запозичень і залучень, а також обсяги запасів та формування видатків для покриття кредиторської заборгованості. Відмінність між періодами полягає у тому, що з квітня до кінця жовтня основний акцент здійснюється на максимізації прибутку, тобто об'єми виробництва та запозичення і залучення є більшими, ніж з листопада до кінця березня, коли видатки є відносно більшими, й основний акцент здійснюється на мінімізації втрат.

З точки зору економічної доцільності, де враховується також й інертність макро- та мікроекономічних процесів у галузі, зміна станів не може наставати частіше, ніж раз на місяць [165]. Отже, стратегія підприємства у період з квітня до кінця жовтня складатиметься з семи станів:

$$D_S = \{d_S^{(n)}\}_{n=1}^7 \text{ при } d_S^{(n)} \in Q, n = 1, 2, \dots, 7, \quad (3.5)$$

де $d_S^{(1)}$ – стан у квітні, $d_S^{(2)}$ – стан у травні, ..., $d_S^{(7)}$ – стан у жовтні. Відповідно стратегія підприємства у період з листопада до кінця березня складатиметься з п'яти станів:

$$D_B = \{d_B^{(m)}\}_{m=1}^5 \text{ при } d_B^{(m)} \in A, m = 1, 2, \dots, 5, \quad (3.6)$$

де $d_B^{(1)}$ – стан у листопаді, $d_B^{(2)}$ – стан у грудні, ..., $d_B^{(5)}$ – стан у березні.

Таким чином, нам треба побудувати дві функції, які визначатимуть (діагностуватимуть) оптимальний стан на основі наборів умов (3.1) та (3.2) функціонування підприємства:

$$d_S^{(n)} = f[S(n)] \text{ і } d_B^{(m)} = g[B(m)], \quad (3.7)$$

де $S(n)$ і $B(m)$ є наборами умов для відповідно n -го та m -го місяців

сприятливого та несприятливого періодів. Фактично йдеться про відображення множини умов у кожному місяці у певний (оптимальний) стан системи безпекоорієнтованого управління. Таке відображення досить легко побудувати за допомогою ймовірнісної нейронної мережі.

Ймовірнісна нейронна мережа представляє собою обчислювальну процедуру, що складається з трьох етапів, кожен з яких реалізується на відповідних прошарках: вхідному, радіальному та вихідному [134, 147]. На вхід імовірнісної нейронної мережі подається матриця, у якій кожен стовпчик ознак відповідає певному класу. У нашому випадку ознаки є умовами функціонування підприємства та системи безпекоорієнтованого управління, а класи є її станами. Отже, нам необхідно побудувати дві матриці розмірами $N_S \times U_S$ (для періоду з квітня до кінця жовтня) та $N_B \times U_B$ (для періоду з листопада до кінця березня).

Подаючи на вхід певний вектор ознак (умов), на виході ймовірнісної нейронної мережі ми отримуємо вектор з нулів й однієї одиниці, яка стоїть на місці, індекс якого відповідає тому класу (стану), який є найближчим (за версією даної нейронної мережі) до поданого на вхід набору. Якщо дана нейронна мережа була навчена задовільно (при тестуванні не виявлено високого рівня помилок), то цей стан можна вважати оптимальним [129, 141].

Якщо ознаки еквівалентні умовам, то стани та їх кількість можна визначити на основі відсоткової диференціації об'ємів виробництва, запасів, запозичень, залучень, видатків. Для ймовірнісної нейронної мережі як моделі управління у сприятливий період це будуть коригування об'ємів виробництва та формування джерел фінансування за рахунок запозичень і залучень. Це можуть бути, наприклад, такі корективи: 0 % (немає коректив), ± 25 %, ± 50 % окремо для об'ємів виробництва та запозичень і залучень. Усього у цьому випадку буде 25 станів. У свою чергу, для ймовірнісної нейронної мережі як моделі управління у несприятливий період стани будуть визначатися аналогічними коригуваннями (за величиною відсотків) обсягів запасів та формування видатків для покриття кредиторської заборгованості, що також

дасть 25 станів.

Побудова кожної з матриць системи безпекоорієнтованого управління здійснюється на основі експертних оцінок. Нехай:

$$\mathbf{H} = [h_{ij}]_{N_s \times U_s} \quad (3.8)$$

є матрицею для сприятливого періоду, де h_{ij} є еталонним (найбільш очікуваним або вірогідним) оціночним значенням умови s_i у стані q_j . Для ймовірнісної нейронної мережі ми будемо нормувати ці значення, тому:

$$h_{ij} \in [0; 1] \text{ для усіх } i = \overline{1, N_s} \text{ та } j = \overline{1, U_s}. \quad (3.9)$$

Аналогічно цьому, нехай:

$$\mathbf{Z} = [z_{kl}]_{N_B \times U_B} \quad (3.10)$$

буде матрицею для несприятливого періоду, де z_{kl} є еталонним (найбільш очікуваним або вірогідним) оціночним значенням умови b_k у стані a_l , причому:

$$z_{kl} \in [0; 1] \text{ для усіх } k = \overline{1, N_B} \text{ та } l = \overline{1, U_B}. \quad (3.11)$$

Експерти мають дати свої оцінки для кожної пари $\{s_i, q_j\}$ у матриці (3.8) та для кожної пари $\{b_k, a_l\}$ у матриці (3.10). При цьому шкала оцінювання є тим самим одиничним інтервалом з кроком 0.1 (тобто оцінкою експерта може бути 0, 0.1, 0.2, 0.3, ..., 0.9, 1). Надавана експертом оцінка значення (3.9) є відносною числовою характеристикою сили впливу умови s_i на максимізацію прибутку

(упродовж періоду з квітня до кінця жовтня) у стані q_j . Аналогічно надавана експертом оцінка значення (3.11) є відносною числовою характеристикою сили впливу умови b_k на мінімізацію втрат (упродовж періоду з листопада до кінця березня) у стані a_l .

Якщо, наприклад, коригування можуть складати лише 1/4 частину, то анкети експертів для цього випадку з п'ятьма перерахованими вище умовами будуть відповідати матрицям 5×9 (табл. 3.1 і 3.2).

Таблиця 3.1

Анкета експерта для оцінювання матриці (3.8)*

Умови (ознаки)	Стани (відсоток корегування об'ємів виробництва / відсоток корегування фінансування за рахунок запозичень і залучень)									
	i	1	2	3	4	5	6	7	8	9
j		(0/0)	(+25/0)	(0/+25)	(-25/0)	(0/-25)	(+25/-25)	(+25/+25)	(-25/+25)	(-25/-25)
1										
2										
3										
4										
5										

*сформовано автором

Експерти заповнюють анкети, враховуючи перелічені вище відповідні ризики, на основі наступних міркувань.

Таблиця 3.2

Анкета експерта для оцінювання матриці (3.10)*

Умови (ознаки)	Стани (відсоток корегування обсягів запасів / відсоток корегування видатків для покриття кредиторської заборгованості)									
	k	1	2	3	4	5	6	7	8	9
l		(0/0)	(+25/0)	(0/+25)	(-25/0)	(0/-25)	(+25/-25)	(+25/+25)	(-25/+25)	(-25/-25)
1										
2										
3										
4										
5										

*сформовано автором

Наприклад, ми маємо стан № 3, за якого об'єми виробництва не змінюються, але запозичення і залучення збільшуються на 1/4 частину. Для цього випадку експерт має вписати в анкету табл. 1 (за шкалою від 0 до 1 з кроком 0.1) відповідний рівень зростання обсягів реалізації, мінімізації дебіторської заборгованості, рівень ефективності мотивації працівників, достатність рівня ресурсного забезпечення, рівень гнучкості управління та оперативність реакції на зовнішній вплив, де 0 означатиме повну відсутність впливу, а 1 відповідатиме безпосередньому впливу на ситуацію, у якій за незмінних об'ємів виробництва запозичення і залучення збільшуються на 25 %.

Нехай w -й експерт надає значенням (3.9) і (3.11) відповідно оцінки $\tilde{h}_{ij}(w)$ і $\tilde{z}_{kl}(w)$, де $w = \overline{1, W}$ й W – загальна кількість експертів. Тоді відносна похибки цього експерта обчислюються так:

$$\varepsilon_{ijw} = \frac{\left| \tilde{h}_{ij}(w) - \frac{1}{W} \cdot \sum_{w=1}^W \tilde{h}_{ij}(w) \right|}{\frac{1}{W} \cdot \sum_{w=1}^W \tilde{h}_{ij}(w)} = \frac{\left| W \cdot \tilde{h}_{ij}(w) - \sum_{w=1}^W \tilde{h}_{ij}(w) \right|}{\sum_{w=1}^W \tilde{h}_{ij}(w)} \quad \text{для усіх } i = \overline{1, N_S}, j = \overline{1, U_S}, \quad (3.12)$$

$$\delta_{klw} = \frac{\left| W \cdot \tilde{z}_{kl}(w) - \sum_{w=1}^W \tilde{z}_{kl}(w) \right|}{\sum_{w=1}^W \tilde{z}_{kl}(w)} \quad \text{для усіх } k = \overline{1, N_B}, l = \overline{1, U_B}, w = \overline{1, W}. \quad (3.13)$$

Вибравши певний поріг узгодженості $T > 0$, ми можемо оцінити узгодженість експертів. Поріг узгодженості вибирається на основі раціональних міркувань та гіпотетичних можливостей експертів [159, 168]. Зазвичай, цей поріг дорівнює (у відсотках) від 5 % до 25 %. Отже, якщо умова:

$$\frac{1}{W} \cdot \sum_{w=1}^W \varepsilon_{ijw} < T \quad (3.14)$$

виконується, то експертні оцінки значення (3.9) є узгодженими і тоді можна прийняти:

$$h_{ij} = \Psi_{(0.1)} \left(\frac{1}{W} \cdot \sum_{w=1}^W \tilde{h}_{ij}(w) \right), \quad (3.15)$$

де функція $\Psi_{(0.1)}(x)$ виконує заокруглення числа x з точністю 0.1.

Якщо нерівність (3.14) порушується, то експерти роблять повторне оцінювання значення (3.9). При цьому поріг, можливо, слід дещо підвищити (на 10...20 %). Аналогічно і для несприятливого періоду: якщо:

$$\frac{1}{W} \cdot \sum_{w=1}^W \delta_{klw} < T \quad (3.16)$$

виконується, то експертні оцінки значення (3.11) є узгодженими і тоді можна прийняти:

$$z_{kl} = \Psi_{(0.1)} \left(\frac{1}{W} \cdot \sum_{w=1}^W \tilde{z}_{kl}(w) \right). \quad (3.17)$$

В разі порушення нерівності (3.16) експерти роблять повторне оцінювання значення (3.11).

Після успішного закінчення експертних оціночних процедур, коли матриці (3.8) і (3.10) для сприятливого та несприятливого періодів вже будуть готові, ми навчасмо ймовірнісну нейронну мережу. Саме навчання відбувається надзвичайно швидко, займаючи до 0.08 секунди. Тоді модель безпекоорієнтованого управління підприємства (для кожного з періодів) використовується у наступний спосіб. Невелика група експертів (можливо, це вже будуть інші експерти – не обов'язково ті, які оцінювали матриці для сприятливого та несприятливого періодів) надає свої оцінки відповідних

умов (тепер без прив'язки до якогось стану, оскільки він, власне, ще — невідомий) за тією самою шкалою – від 0 до 1 з кроком 0.1. Якщо цих експертів усього W_1 , то ці оцінки усереднюються за правилами звичайного арифметичного середнього, без заокруглень і прив'язки до шкали з кроком 0.1: оціночне значення умови s_i буде:

$$\bar{h}_i = \frac{1}{W_1} \cdot \sum_{w_1=1}^{W_1} \tilde{h}_i(w_1), \quad (3.18)$$

а оціночне значення умови b_k буде:

$$\bar{z}_k = \frac{1}{W_1} \cdot \sum_{w_1=1}^{W_1} \tilde{z}_k(w_1). \quad (3.19)$$

Далі вже вектор усереднених оцінок подається на вхід відповідної нейронної мережі, яка, фактично, реалізує відображення (3.7), і вона генерує відповідь у формі оптимального стану (на наступний місяць).

Один з реальних прикладів було вирішено розглянути для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (м. Хмельницький), для якого ми діагностували стани системи безпекоорієнтованого управління упродовж періоду з листопада 2019 р. до кінця березня 2020 р. Перелік умов і ризиків, на основі яких 18 експертів мали оцінювати матрицю (3.10) системи безпекоорієнтованого управління у несприятливий період.

З огляду на обмежену кількість експертів, для якої оптимальний поріг узгодженості $T = 0.25$, відсоткове коригування обсягів запасів та видатків для покриття кредиторської заборгованості було вирішено залишити мінімальним, тобто $\pm 25\%$.

Тому експерти працювали з анкетами типу табл. 3.2, після чого їх судження оброблялись за допомогою відповідних формул (3.13):

$$\delta_{klw} = \frac{\left| 18 \cdot \tilde{z}_{kl}(w) - \sum_{w=1}^{18} \tilde{z}_{kl}(w) \right|}{\sum_{w=1}^{18} \tilde{z}_{kl}(w)} \quad \text{для усіх } k = \overline{1, 5}, l = \overline{1, 9}, w = \overline{1, 18}. \quad (3.20)$$

При цьому умова (3.16), тобто нерівність:

$$\frac{1}{18} \cdot \sum_{w=1}^{18} \delta_{klw} < 0.25, \quad (3.21)$$

жодного разу не була порушена, тобто нерівність (3.21) виявилася справедливою для усіх $w = \overline{1, 18}$, $k = \overline{1, 5}$ та $l = \overline{1, 9}$. Тому експертні оцінки значень (3.11) матриці (3.10) виявилися узгодженими і ця матриця була побудована на основі значень (3.17):

$$z_{kl} = \Psi_{(0.1)} \left(\frac{1}{18} \cdot \sum_{w=1}^{18} \tilde{z}_{kl}(w) \right) \quad \text{для усіх } k = \overline{1, 5}, l = \overline{1, 9}. \quad (3.22)$$

Таким чином, матриця несприятливого періоду:

$$\mathbf{Z} = [z_{kl}]_{5 \times 9} = \begin{bmatrix} 0.2 & 0.8 & 0.3 & 0.2 & 0.1 & 0.5 & 0.9 & 0.3 & 0.2 \\ 0.1 & 0.2 & 0.6 & 0.2 & 0.1 & 0.1 & 0.8 & 0.3 & 0.1 \\ 0 & 0.1 & 0.1 & 0.3 & 0.2 & 0.1 & 0.1 & 0.4 & 0.4 \\ 0.3 & 0.2 & 0.2 & 0.6 & 0.4 & 0.2 & 0.1 & 0.2 & 0.7 \\ 0.5 & 0.1 & 0.1 & 0.5 & 0.9 & 0.1 & 0 & 0.4 & 0.7 \end{bmatrix} \quad (3.23)$$

стала основою для навчання відповідної ймовірнісної нейронної мережі.

На рис. 3.5 показана архітектура цієї мережі, а на рис. 3.2 показаний перелік її параметрів.

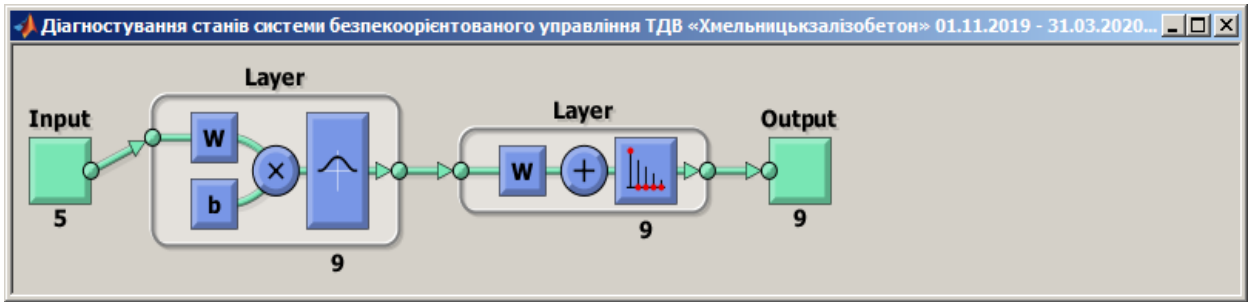


Рис. 3.5. Архітектура ймовірнісної нейронної мережі (показана у середовищі Matlab з візуалізацією зв'язків між прошарками) для діагностування станів системи безпекоорієнтованого управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» упродовж періоду з листопада 2019 р. по березень 2020 р.*

*сформовано автором

Ймовірнісна нейронна мережа, навчена на даних у матриці (3.23), була протестована на 1000 прикладів для кожного стану (іншими словами, усього було 9000 тестових прикладів), згенерованих за принципом додавання адитивного шуму до матриці (3.23) [147]:

$$\tilde{\mathbf{Z}} = \mathbf{Z} + 0.1 \cdot \Theta(5, 9) + 0.03 \cdot \text{rep}\{\Theta(1, 9), 5, 1\}, \quad (3.24)$$

де $\Theta(5, 9)$ та $\Theta(1, 9)$ є 5×9 -матрицею, чиї елементи є псевдовипадковими числами, узятими зі стандартного нормального розподілу (з нульовим математичним сподіванням та одиничною дисперсією), а оператор $\text{rep}\{\Theta(1, 9), 5, 1\}$ повторює вектор-рядок $\Theta(1, 9)$ п'ять разів так, що у результаті виходить матриця того ж розміру, що й матриця (3.23).

Результати тестування цієї нейронної мережі показані на рис. 3.6, де по осі абсцис відкладено рівень шуму $\Theta(1, 9)$ (тобто рівень помилок у векторах умов, надаваних невеликою групою експертів або, власне, менеджментом підприємства, на вході мережі), а по осі ординат відкладено відсотковий рівень помилок $p(\sigma)$ вже самої мережі.

```

name: 'Ймовірнісна нейронна мережа для діагностування
станів системи безпекоорієнтованого управління
ТДВ «Хмельницькзалізобетон» упродовж періоду
01.11.2019 - 31.03.2020'

dimensions:
    numInputs: 1
    numLayers: 2
    numOutputs: 1
    numInputDelays: 0
    numLayerDelays: 0
    numFeedbackDelays: 0
    numWeightElements: 135
    sampleTime: 1

connections:
    biasConnect: [1; 0]
    inputConnect: [1; 0]
    layerConnect: [0 0; 1 0]
    outputConnect: [0 1]

subjects:
    input: Equivalent to inputs{1}
    output: Equivalent to outputs{2}
    inputs: {1x1 cell array of 1 input}
    layers: {2x1 cell array of 2 layers}
    outputs: {1x2 cell array of 1 output}
    biases: {2x1 cell array of 1 bias}
    inputWeights: {2x1 cell array of 1 weight}
    layerWeights: {2x2 cell array of 1 weight}

functions:
    adaptFcn: (none)
    adaptParam: (none)
    derivFcn: 'defaultderiv'
    divideFcn: (none)
    divideParam: (none)
    divideMode: 'sample'
    initFcn: 'initlay'
    performFcn: 'mse'
    performParam: .regularization, .normalization
    plotFcns: {}
    plotParams: {1x0 cell array of 0 params}
    trainFcn: (none)
    trainParam: (none)

weight and bias values:
    IW: {2x1 cell} containing 1 input weight matrix
    LW: {2x2 cell} containing 1 layer weight matrix
    b: {2x1 cell} containing 1 bias vector

methods:
    adapt: Learn while in continuous use
    configure: Configure inputs & outputs
    gensim: Generate Simulink model
    init: Initialize weights & biases
    perform: Calculate performance
    sim: Evaluate network outputs given inputs
    train: Train network with examples
    view: View diagram
    unconfigure: Unconfigure inputs & outputs

```

Рис. 3.6. Matlab – параметри ймовірнісної нейронної мережі для діагностування станів системи безпекоорієнтованого управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» упродовж періоду 01.11.2019 – 31.03.2020

Взагалі кажучи, описаний метод тестування є моделлю недостовірності або різних похибок в значеннях (3.18) та (3.19). Залежність рівня помилок нейронної мережі від рівня шуму (тобто від рівня недостовірності вхідних даних, надаваних кожного місяця) наведено на рис. 3.7.

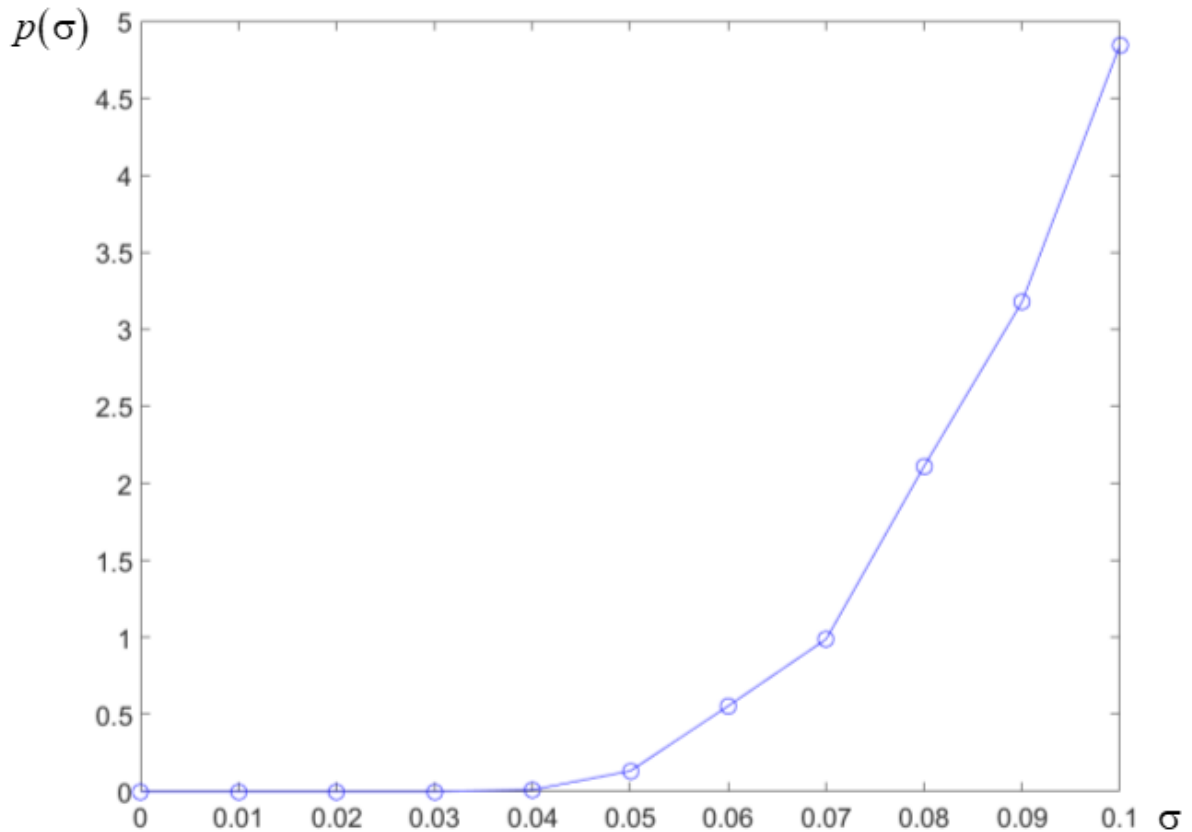


Рис. 3.7. Залежність рівня помилок нейронної мережі від рівня шуму (тобто від рівня недостовірності вхідних даних, надаваних кожного місяця)*

*сформовано автором

Як видно з рис. 3.7, навчена ймовірнісна нейронна мережа є цілком адекватним інструментом для діагностування стану системи безпекоорієнтованого управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Дійсно, середня помилка у 5 % може трапитись лише за найгірших умов, коли рівень недостовірності або різних похибок в значеннях (3.19) буде аж надто поганим.

Упродовж п'яти місяців періоду з листопада 2019 р. до кінця березня 2020 р. менеджмент ТДВ «Хмельницькзалізобетон» надавав такі дані щодо

значень (3.19):

$$1) \quad \{\bar{z}_k\}_{k=1}^5 = \{0.1295, 0.0416, 0.3331, 0.2611, 0.8174\} \quad \text{на початку}$$

листопада;

$$2) \quad \{\bar{z}_k\}_{k=1}^5 = \{0.1479, 0.1132, 0.0208, 0.5081, 0.4308\} \quad \text{на початку грудня};$$

$$3) \quad \{\bar{z}_k\}_{k=1}^5 = \{0.6791, 0.3432, 0.1929, 0.2809, 0.0856\} \quad \text{на початку січня};$$

$$4) \quad \{\bar{z}_k\}_{k=1}^5 = \{0.9564, 0.6922, 0.1271, 0.1564, 0.0329\} \quad \text{на початку лютого};$$

$$5) \quad \{\bar{z}_k\}_{k=1}^5 = \{0.2199, 0.6772, 0.0149, 0.2128, 0.0084\} \quad \text{на початку березня.}$$

Далі вже навчена нейронна мережа визначила відповідні п'ять станів системи безпекоорієнтованого управління (рис. 3.8).

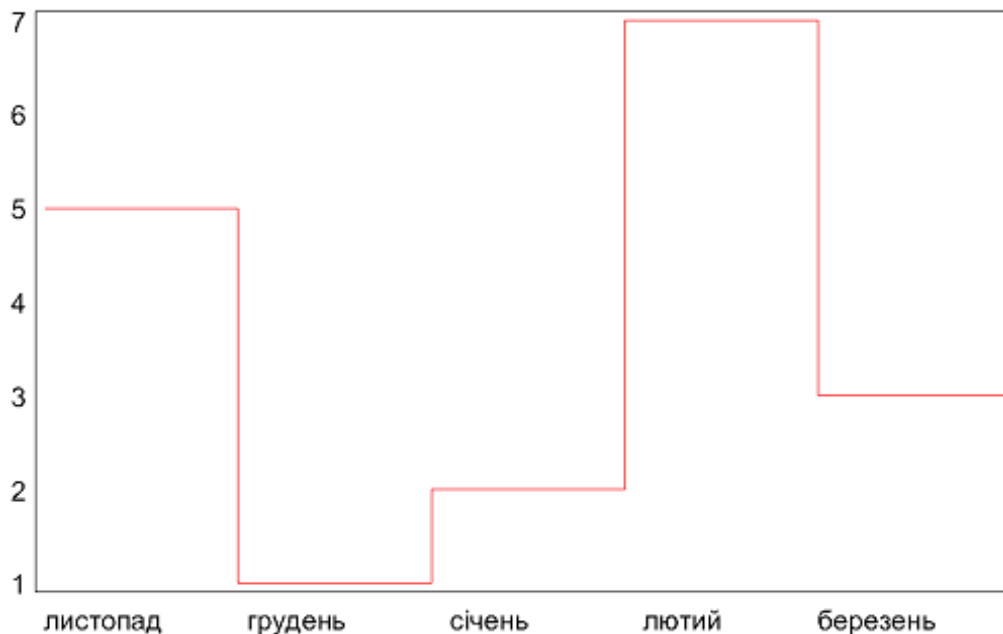


Рис. 3.8. Оптимальні стани системи безпекоорієнтованого управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» упродовж періоду з листопада 2019 р. по березень 2020 р.*

*сформовано автором

Як бачимо, протягом листопада і грудня оптимальним управлінським рішенням було не змінювати обсяги запасів. На початку листопада видатки для покриття кредиторської заборгованості зменшилися на 25 %, після чого

коректив не було аж до початку лютого. У січні і лютому обсяги запасів було двічі збільшено на 25 %, тоді як у березні вони залишилися на тому ж рівні. Видатки ж для покриття кредиторської заборгованості було двічі збільшено на 25 % у лютому і березні.

З економічної точки зору, отримуючи оціночні дані на вході станом за попередній місяць, модель у формі ймовірнісної нейронної мережі генерує реакцію на ці дані у формі оптимального стану на наступний місяць. Такий підхід є цілком природним, адже будь-яке підприємство працює на основі деякого переліку усталених дій та факторів, зміна яких стає необхідною з плином певного інтервалу часу (у нашому випадку, це – місяць). При цьому слід підкреслити, що вибір мінімального відсотка диференціації об'ємів виробництва, запасів, запозичень, залучень, видатків не прив'язується виключно до 25 %. Для підприємств з меншим оборотним капіталом цю величину слід знижувати до 20...10 %.

Ще два подібні до ТДВ «Хмельницькзалізобетон» приклади було розглянуто упродовж дещо інших періодів. Для ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» спостереження тривали з травня 2019 р. до кінця жовтня 2020 р. Для цього великого підприємства, яке виробляє виключно цеглу, було навчено дві ймовірнісні нейронні мережі: для сприятливого періоду з 01.05.2019 по 31.10.2019 на основі оцінок (3.9) матриці (3.8) і відповідних щомісячних (травень, літні місяці, вересень і жовтень) оцінок (3.18), а також для несприятливого періоду з 01.11.2019 по 31.03.2020 на основі оцінок (3.11) матриці (3.10) і відповідних щомісячних (листопад, зимові місяці, березень) оцінок (3.19), де було використано експертні оцінки на основі анкет типу табл. 3.1, 3.2 (усього було залучено 29 експертів).

Нейронна мережа для сприятливого періоду визначила відповідні шість станів системи безпекоорієнтованого управління, яке було продовжено вже для несприятливого періоду на основі відповідної нейронної мережі (рис. 3.9).

Як бачимо, менеджмент ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» у травні 2019 р. починав свою стратегію з першого стану, де

коригувань ще не було (див. табл. 3.1).

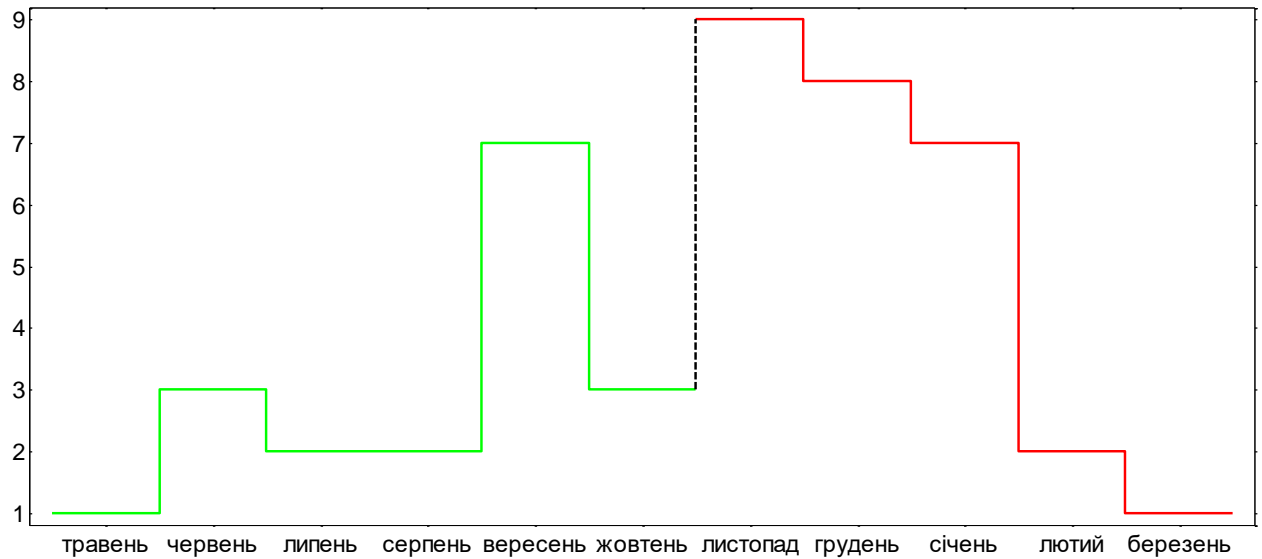


Рис. 3.9. Оптимальні стани системи безпекоорієнтованого управління ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» упродовж періоду з травня 2019 р. до кінця жовтня 2020 р. (перехід від сприятливого періоду на несприятливий показано пунктирною лінією) *

*сформовано автором

У червні підприємство збільшило свої запозичення і залучення, після чого в липні та серпні поступово нарощувало об'єми виробництва (слід зауважити, що перебування у 2-му стані упродовж цих місяців не означає відсутність будь-яких змін на початку серпня – як і на початку липня, початок серпня був відзначений черговим збільшенням об'єму виробництва цегли). У вересні підприємство знову збільшило свої запозичення і залучення одночасно з черговим збільшенням об'єму виробництва цегли. У жовтні темпи виробництва не змінювались, а запозичення і залучення знову було збільшено. Після цього у листопаді, разом із початком несприятливого періоду, відбулося одночасне скорочення обсягів запасів та видатків для покриття кредиторської заборгованості (див. зміст 9-го стану у табл. 3.2).

У грудні скорочення обсягів запасів було продовжено, а ось видатки вже було збільшено. Ця тенденція продовжилась у січні 2020 р., але підприємство почало нарощувати обсяги запасів, що було продовжено у

лютому і зупинено на початку березня. Зрештою, у лютому та березні ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» не збільшувало видатки для покриття кредиторської заборгованості.

Для ТОВ «Гама-техніка ЛТД» (м. Хмельницький), яке є відносно малим промисловим підприємством, яке переважно виготовляє м'яку кровлю, спостереження тривали з грудня 2019 р. до кінця березня 2020 р. Для цього випадку 15 експертів оцінювати матрицю (3.10) у несприятливий період. При цьому відсоток диференціації обсягів запасів та видатків дорівнював 10 %. Зміна станів системи безпекоорієнтованого управління ТОВ «Гама-техніка ЛТД» упродовж несприятливого періоду показана на рис. 3.10.

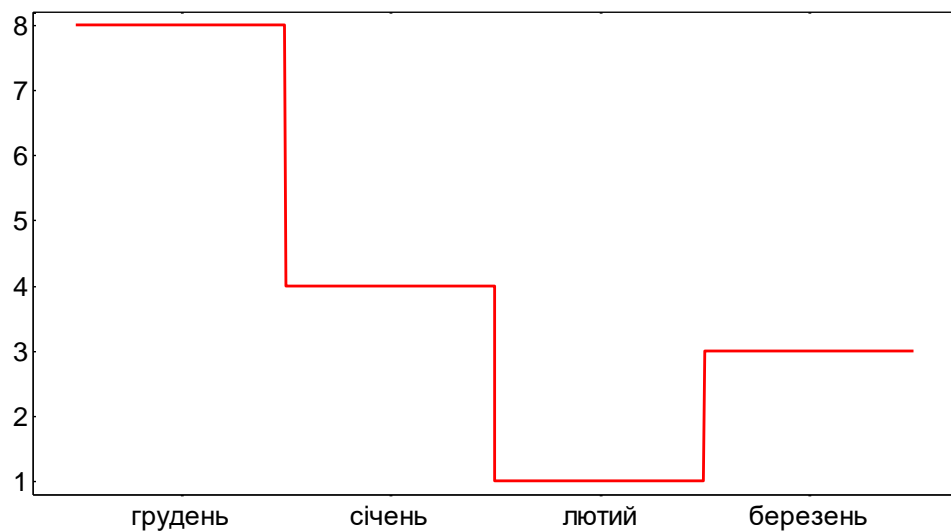


Рис. 3.10. Оптимальні стани системи безпекоорієнтованого управління ТОВ «Гама-техніка ЛТД» упродовж періоду з грудня 2019 р. по березень 2020 р.*

*сформовано автором

Зауважимо, що стратегія цього підприємства дещо подібна до стратегії ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» у несприятливий період (див. рис. 3.5), однак має суттєві відмінності від стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (див. рис. 3.4), що пов'язано, у першу чергу, з різними початковими умовами для цих підприємств (на момент грудня 2019 р.).

Таким чином, розроблена модель є корисною з позиції її практичного використання менеджментом промислових підприємств, оскільки є базисом

прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації процесів безпекоорієнтованого управління.

3.3. Розробка механізму подолання опору змінам у процесі впровадження безпекоорієнтованого управління на промислових підприємствах

Зміни у діяльності організацій відбуваються у більшості випадків з певним рівнем спротиву, що у науковій літературі відображено як ефект опору змінам. Це стосується не лише складних технологічних процесів, які змінюють усталений процес операційної діяльності, а також і управлінських інновацій. Безпекоорієнтоване управління потребує змін стандартних організаційних процесів і впровадження певних регламентів дій. Це створює додаткові потреби у аналізі інформаційних потоків і формуванні проміжних аналітичних звітів для прийняття управлінських рішень, що формує потребу у додаткових компетентностях виконавців та призводить до інтенсифікації їх роботи, зазвичай без зростання обсягів матеріального стимулювання. Певна «інституційна пам'ять» великих організаційних структур, які відносяться до традиційних галузей промисловості, до яких належить і більшість підприємств промисловості будівельних матеріалів, формує у працівників уявлення досконалості існуючих процесів. При цьому необхідність змін та удосконалення системи управління розглядається, як певна «примха» керівництва і для більшості працівників сприймається як зайві витрати. Відповідно, виникає дуальність сприйняття змін працівниками, яка полягає у нерозумінні необхідності змін та виникненні нових витрат (часу, фінансів та інших) та несприйнятті додаткових функціональних обов'язків. Стратегічне бачення розвитку підприємства, яким займається переважно вище керівництво, не сильно хвилює звичайних працівників, які орієнтуються на максимізацію свого прибутку у короткостроковій перспективі та мінімізацію функціональних обов'язків. При цьому економічна безпека переважно є об'єктом уваги

менеджменту і власників, які дбають про зростання вартості активів та зростання ринкової вартості підприємства в цілому. Така ситуація обумовлює необхідність пошуку інструментів та механізмів мінімізації опору змінам на рівні підприємства в цілому. Для побудови вищезазначеного механізму доцільно ідентифікувати основні місця або процеси виникнення спротиву та розробити заходи з його мінімізації. Для ідентифікації таких «точок спротиву» доцільно побудувати діаграму Ісікави для безпекоорієнтованого управління з акцентом на складові системи економічної безпеки досліджуваних підприємств. Основною досліджуваною проблемою є реалізація положень безпекоорієнтованого управління на підприємстві, а ідентифікацію «точок спротиву» доцільно проводити у межах основних складових системи економічної безпеки підприємства, які визначено у першому розділі роботи (рис. 1.5). При цьому такі складові розглядаються з позиції мікросередовища і виникнення спротиву всередині підприємства, що пояснюється можливістю нівелювання такого спротиву за рахунок дієвих заходів менеджменту досліджуваних підприємств. Оскільки безпекоорієнтоване управління лише частково реалізовано на досліджуваних підприємствах у межах певних складових системи економічної безпеки, доцільно дослідити фактичний стан справ при реалізації управлінських інновацій на досліджуваних підприємствах з позиції виникнення опору таким змінам.

ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» характеризується доволі усталеними і традиційними підходами до управління і організації процесів взаємодії між підрозділами. Це пов'язано з доволі стабільним функціонуванням підприємства у період стрімкого розвитку будівництва (2010–2018 рр.). При цьому управлінські нововведення та зміни в організації виробничих процесів зазвичай викликали певний спротив на різних ланках як виробничої системи, так і управлінської. Для ідентифікації таких «точок спротиву» побудовано діаграму Ісікави для визначення опору змінам у ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» у розрізі основних складових системи економічної безпеки (рис. 3.11).

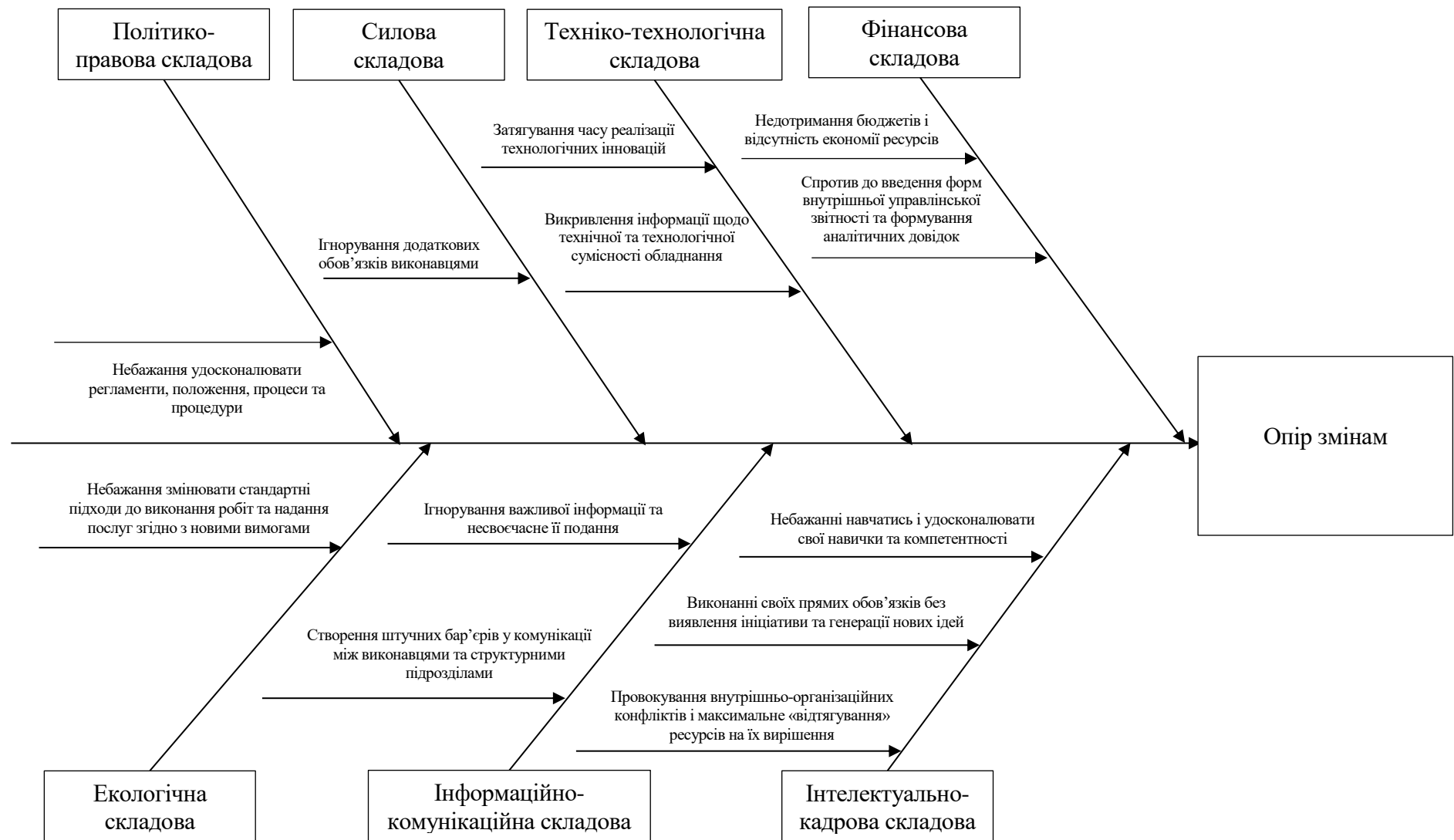


Рис. 3.11. Ідентифікація «точок спротиву» змін у ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів»*

*сформовано автором на основі [48]

У розрізі політико-правової та екологічної складової спротив не носить явний характер, а здебільшого пов'язаний із небажанням працівників змінювати усталені підходи. У межах силової складової також спостерігається тенденція до ігнорування додаткових обов'язків, хоча зміни у більшості випадків суттєво не впливали саме на цю складову. Інформаційно-комунікаційна складова характеризується певним ігноруванням важливої управлінської інформації та несвоєчасністю її подання, у тому числі і за рахунок створення штучних бар'єрів у комунікації між виконавцями та структурними підрозділами. Техніко-технологічна складова зазнає змін, однак у процесі їх реалізації відбувається затягування часу реалізації технологічних інновацій, а також зустрічається на практиці певне викривлення інформації щодо технічної та технологічної сумісності обладнання. Дослідження інтелектуально-кадрової складової свідчить, що зміни ідентифікують у частини персоналу небажання навчатись і удосконалювати свої навички, відбувається генерування внутрішньо-організаційних конфліктів і максимальне «відтягування» ресурсів на їх вирішення, а також певним чином відбувається стримування генерації нових ідей та ініціатив. Хоча такі явища не носять системний характер, а проявляються лише у частини працівників, які звикли до традиційних методів і не бажають змін. У межах фінансової складової «точки спротиву» формуються не на рівні вищого менеджменту і керівництва планово-фінансового відділу, а є насадком генерації спротиву нижчого рівня. Так, спостерігається недотримання бюджетів і у деяких випадках завищення суми витрат, існує спротив до введення форм внутрішньої управлінської звітності та формування аналітичних довідок, що пов'язано із додатковими операціями на їх формування і обробку. Виявлені тенденції до певного організаційного спротиву управлінським інноваціям на досліджуваному підприємстві дещо нівелюється впливом керівника і чітким контролем процесів, однак це потребує максимальної концентрації вищого менеджменту не лише на стратегічних питаннях, а й на операційних. Аналогічні дослідження проведені і для ТОВ «Гама-техніка ЛТД» (рис. 3.12).

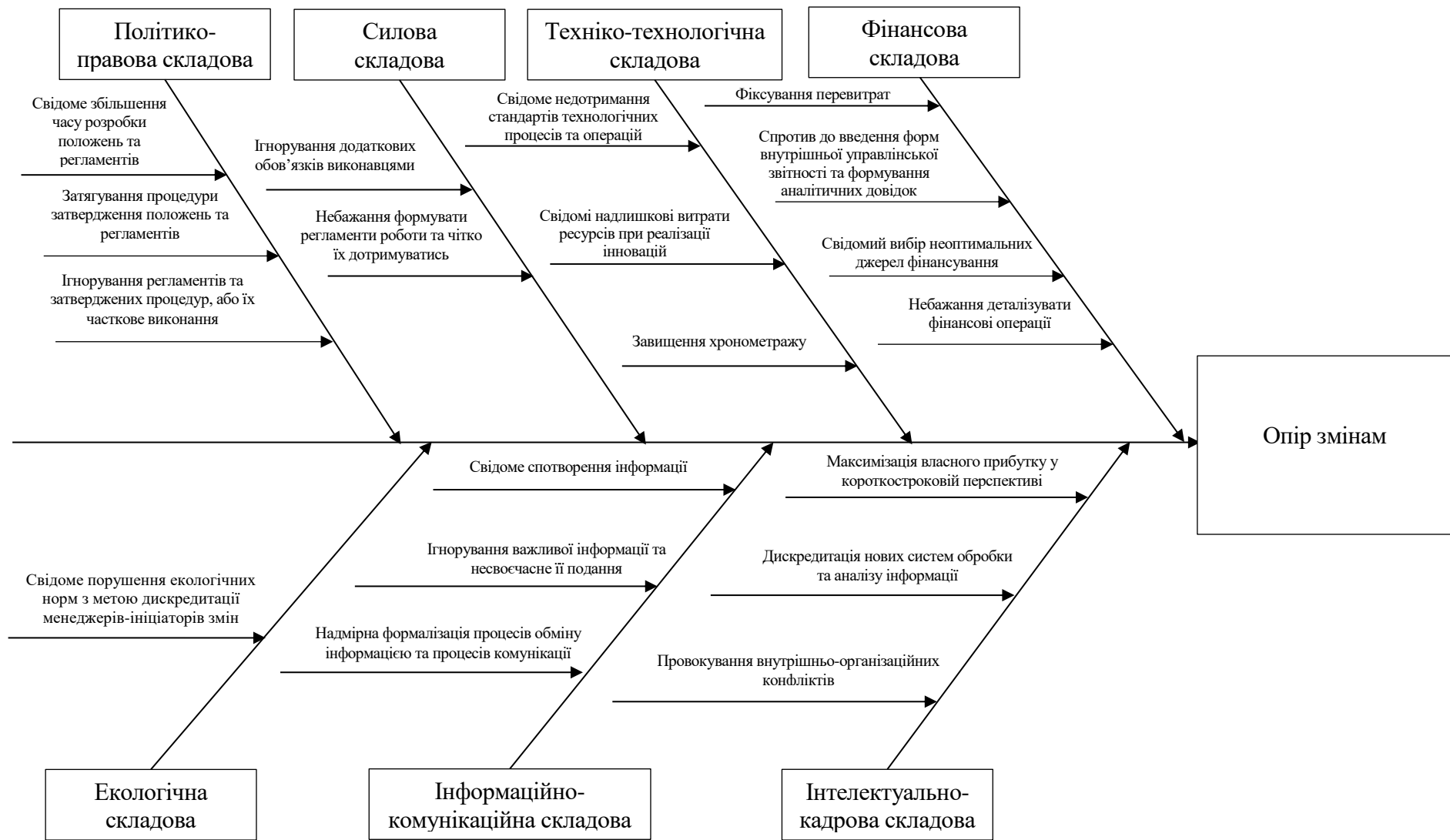


Рис. 3.12. Ідентифікація «точок спротиву» змін у ТОВ «Гама-техніка ЛТД»*

*сформовано автором на основі [48]

Опір змінам у ТОВ «Гама-техніка ЛТД» досліджувався за аналогічними складовими, однак має певні відмінності щодо ідентифікації безпосередніх «точок спротиву». Існували поодинокі випадки ігнорування екологічних норм з метою дискредитації менеджерів-ініціаторів змін, що потребувало жорсткого втручання керівництва з винесенням попереджень таким працівникам і певного відшкодування збитків за рахунок відповідальних осіб (наприклад утилізація карбїду).

Політико-правова складова на мікрорівні проявляється у необхідності формування певних регламентів дій та положень, однак фіксувалися випадки затягування часу розробки таких положень і регламентів, їх ігнорування або часткове виконання. У межах силової складової відбувалось ігнорування додаткових обов'язків виконавцями та фіксувалося небажання формувати регламенти роботи та чітко їх дотримуватись. Інформаційно-комунікаційна складова характеризується певними елементами спротиву змінам, що проявляється у свідомому спотворенні інформації, частковому її ігноруванні та несвоєчасному поданні, а також надмірній формалізації процесів обміну інформацією та процесів комунікації. Дослідження інтелектуально-кадрової складової дозволило зробити висновок про наявність тенденцій до максимізації власного прибутку окремими працівниками у короткостроковій перспективі та провокуванні внутрішньо-організаційних конфліктів. Іноді відбувалась дискредитація нових систем обробки та аналізу інформації. Техніко-технологічна складова надзвичайно важлива компонента у реалізації змін і виявлений спротив проявлявся переважно у завищенні витрат на реалізацію змін техніки і технологій.

Дещо більш акцентованим був спротив змінам у межах фінансової складової, оскільки відбувалося фіксування перевитрат, свідомий вибір неоптимальних джерел фінансування, небажання деталізувати фінансові операції та спротив до введення форм внутрішньої управлінської звітності.

Дещо інша ситуація з ідентифікацією опору змінам спостерігається у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (рис. 3.13).

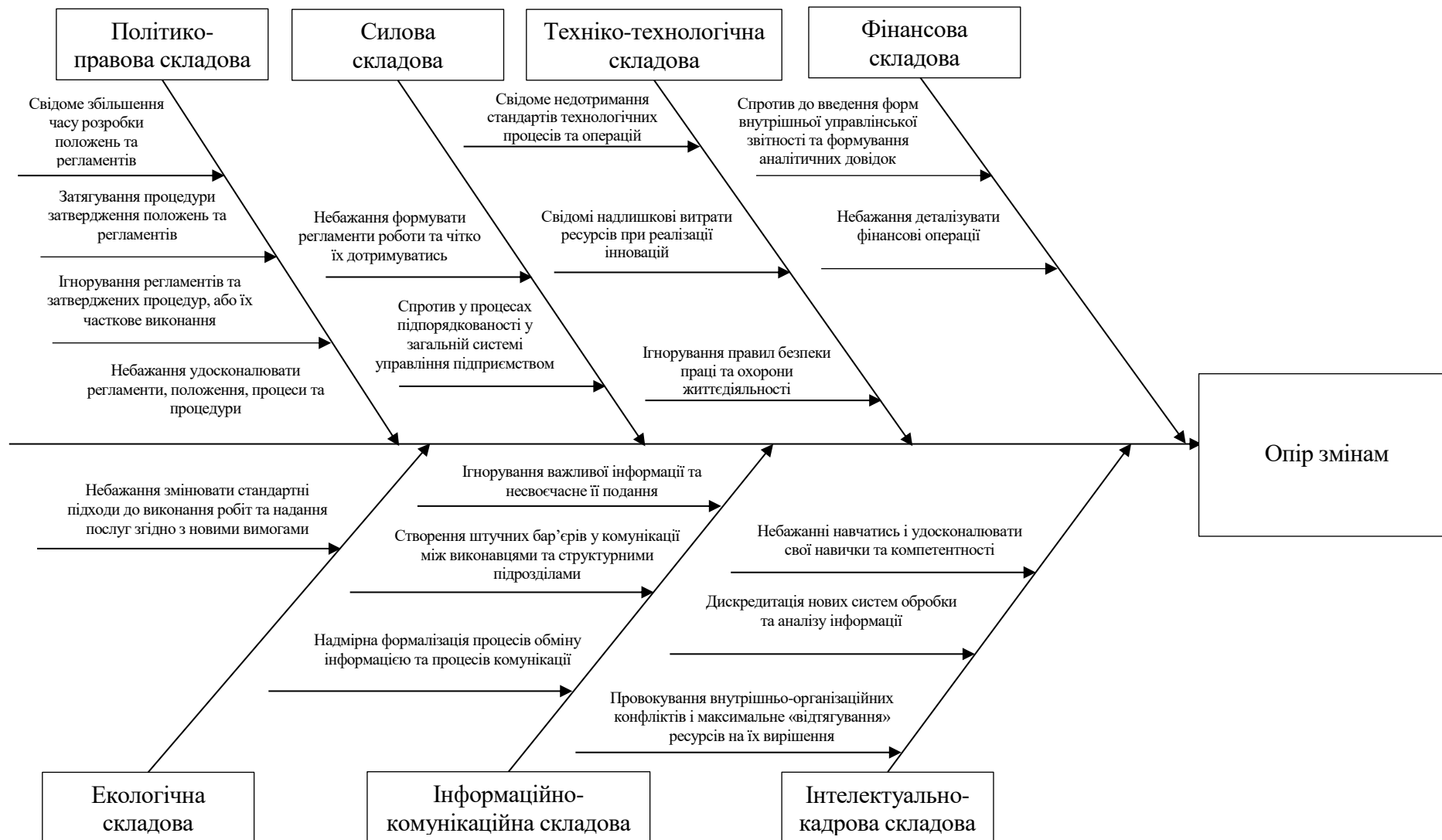


Рис. 3.13. Ідентифікація «точок спротиву» змін у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»*

*сформовано автором на основі [48]

На досліджуваному підприємстві зміни відбуваються систематично і певні проблеми з їх впровадженням ідентифіковані доволі давно і відображені на рис. 3.13, однак у сучасних реаліях функціонування підприємства зустрічається епізодично, тому при впровадженні безпекоорієнтованого управління повинні бути враховані. Формування регламентів і положень знаходиться під особистим контролем вищого менеджменту, тому негативні прояви опору змінам саме у цій площині (свідоме збільшення часу розробки положень та регламентів; затягування процедури затвердження положень та регламентів; ігнорування регламентів та затверджених процедур, або їх часткове виконання; небажання удосконалювати регламенти, положення, процеси та процедури) майже нівельовані оперативною реакцією керівництва, що є корисною практикою при впровадженні змін. У межах екологічної складової спостерігається іноді небажання змінювати стандартні підходи до виконання робіт та надання послуг згідно з новими вимогами. Аналогічна ситуація спостерігається і у межах силової складової, оскільки це генерує новий рівень відповідальності виконавців. Інформаційно-комунікаційна складова пов'язана з потоками інформації, які у діяльності великих підприємств є масштабними і важко контрольованими. Тому, періодично, опір змінам проявляється за рахунок ігнорування частини інформації, або надмірної бюрократизації вищезазначеного процесу. Опір змінам у контексті удосконалення техніко-технологічної складової проявляється у вигляді свідомого недотримання стандартів і технологічних операцій, що призводить до завищення витрат. Іноді ігноруються правила техніки безпеки, які для певних технологічних процесів надзвичайно важливі. Проте керівництво підприємства постійно акцентує увагу на жорсткому дотриманні таких правил і посилює контроль на певних ділянках (цілодобовий відеомоніторинг). «Точки спротиву» у межах інших складових пов'язані з небажанням змінювати стандартні підходи і дозволяють агреговано їх відобразити в узагальненій уніфікованій схемі ідентифікації «точок спротиву» змінам при впровадженні безпекоорієнтованого управління (рис. 3.14).

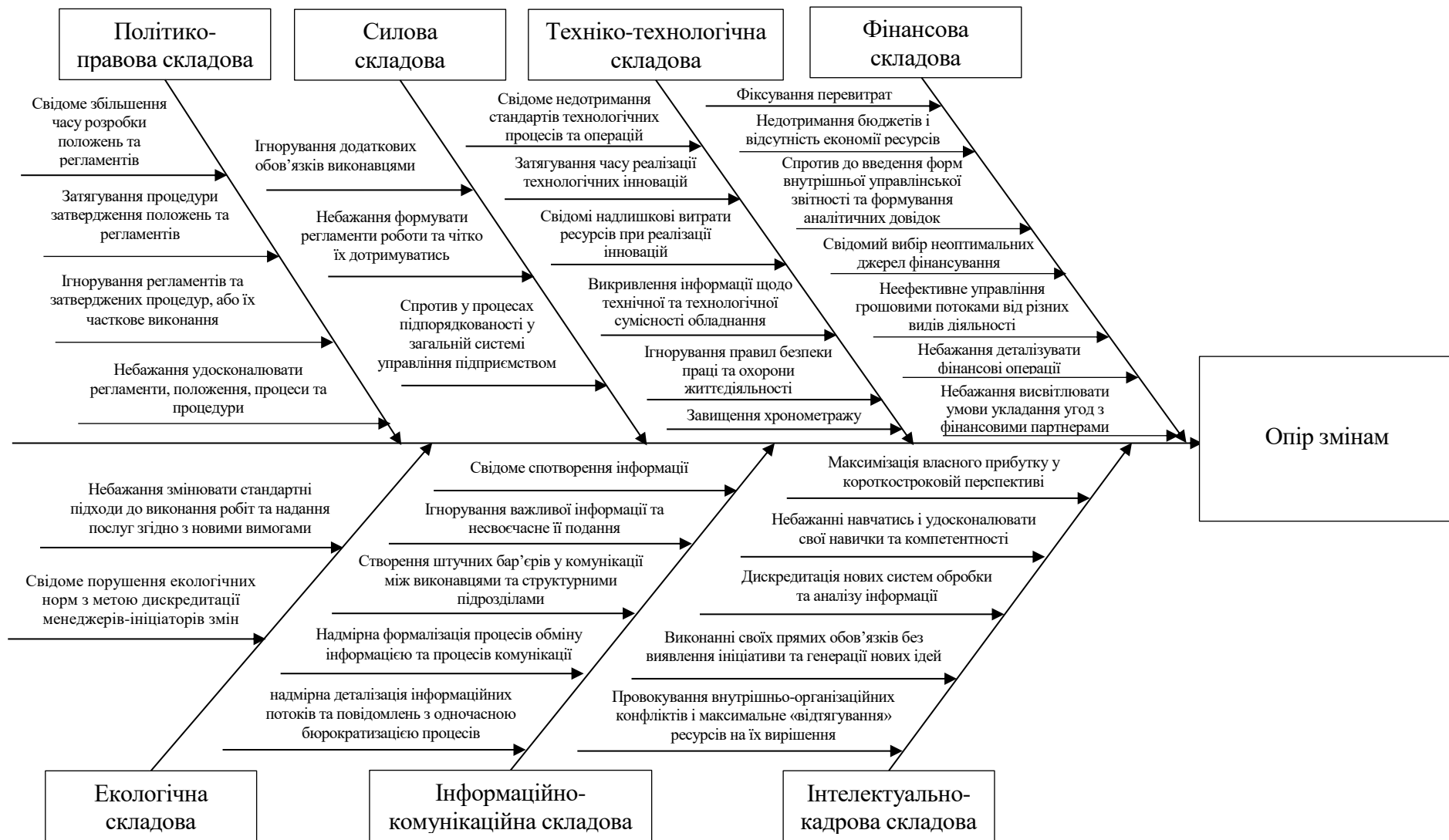


Рис. 3.14. Ідентифікація «точок спротиву» змін при впровадженні безпекоорієнтованого управління*

*сформовано автором на основі [48]

Урахування фактичного стану виникнення «точок спротиву» на досліджуваних підприємствах дозволяє визначити такі точки і у подальшому розробити механізм подолання опору змінам. Деталізовано у розрізі складових системи економічної безпеки підприємства «точки спротиву» доцільно визначити наступним чином.

Політико-правова складова характеризується при впровадженні безпекоорієнтованого управління виникненням нових положень та регламентів, які обов'язкові до виконання, однак генерують наступні «точки спротиву». Свідоме збільшення часу розробки положень та регламентів (саботаж розробників). Затягування процедури затвердження положень та регламентів. Ігнорування регламентів та затверджених процедур, або їх часткове виконання (саботаж виконавців). Небажання удосконалювати регламенти, положення, процеси та процедури.

У межах екологічної складової економічної безпеки найчастіше зустрічаються такі «точки спротиву»: небажання змінювати стандартні підходи до виконання робіт та надання послуг згідно з новими вимогами щодо екологічної складової економічної безпеки; свідоме порушення екологічних норм з метою дискредитації менеджерів-ініціаторів змін.

У межах силової складової спротив проявляється у ігноруванні додаткових обов'язків виконавцями; небажанні формувати регламенти роботи та чітко їх дотримуватися; спротив у процесах підпорядкованості у загальній системі управління підприємством.

Визначення «точок спротиву» у межах інформаційно-комунікаційної складової свідчить про наявність таких елементів, як:

- свідоме спотворення інформації з метою створення ілюзії «що все добре», оскільки така ситуація не вимагає реакції управлінської системи та не генерує змін внаслідок помилок ідентифікації загроз і ризиків;
- ігнорування важливої інформації та несвоєчасне її подання;
- створення штучних бар'єрів у комунікації між виконавцями та структурними підрозділами;

– надмірна формалізація процесів обміну інформацією та процесів комунікації;

– надмірна деталізація інформаційних потоків та повідомлень з одночасною бюрократизацією процесів їх фіксування та аналізу.

Техніко-технологічна складова, на перший погляд, прямо не залежить від існуючої системи управління, однак з позиції вагомості наслідків опору змінам саме у цій сфері, свідоме недотримання технології виробництва та спротив реалізації технологічних інновацій призводить до надзвичайно негативних наслідків. «Точками спротиву» саме у цій сфері є: свідоме недотримання стандартів технологічних процесів та операцій; затягування часу реалізації технологічних інновацій; свідомі надлишкові витрати ресурсів при реалізації інновацій; викривлення інформації щодо технічної та технологічної сумісності обладнання; ігнорування правил безпеки праці та охорони життєдіяльності; завищений хронометраж виконання операцій на новому обладнанні, або на основі нових технологій.

Фінансова складова передбачає спротив змінам у вигляді фіксування перевитрат (особливо у розрізі загальновиробничих та адміністративних витрат, які безпосередньо пов'язані з процесами управління). Також спротив може проявлятися у недотриманні бюджетів і відсутності економії ресурсів. Може виникати спротив до введення форм внутрішньої управлінської звітності та формування аналітичних довідок. Свідомий вибір неоптимальних джерел фінансування та неефективне управління грошовими потоками від різних видів діяльності. Небажання деталізувати фінансові операції та висвітлювати особливості та умови укладання угод з фінансовими партнерами.

Інтелектуально-кадрова складова є квінтесенцією організаційного опору змінам з однієї сторони, і джерелом вирішення проблем з іншої. Саме інтелектуальні системи управління та безпосередні виконавці, які формують і користуються такими системами дозволяють швидко впроваджувати

управлінські інновації у життя, або нівелювати всі намагання вищого менеджменту та власників удосконалити будь-які процеси.

Щодо «точок опору», то саме у межах цієї складової вони достатньо стандартизовані, оскільки персонал підприємств поводить себе доволі стандартно у процесах реалізації змін. А саме: «несприйняття нового – пошук позитивних аспектів – використання у практичній діяльності». Однак це дещо ідеалізований варіант, оскільки на практиці надзвичайно велике значення надається ініціатору змін, його формальному та неформальному впливу на працівників, а також обсягам попередньої роботи з менеджментом та виконавцями, щодо інформування та чіткого формулювання стратегічних і тактичних цілей та місця нововведень у цих процесах. Спротив може проявлятися у вигляді чіткого і системного бажання працівників досягти своїх тактичних цілей (переважно максимізації власного прибутку у короткостроковій перспективі) з ігноруванням стратегічної мети компанії. Виконанні своїх прямих обов'язків без виявлення ініціативи та генерації нових ідей (навіть за умов їх очевидності та необхідності).

Небажанні навчатись і удосконалювати свої навички та компетентності. Провокування внутрішньо-організаційних конфліктів і максимальне «відтягування» ресурсів на їх вирішення. Дискредитація нових систем обробки та аналізу інформації з метою збереження можливості впливати на параметри обробки та аналізу інформаційних потоків, тобто збереження впливу людського фактору на процес обґрунтування рішення.

Для розробки дієвого механізму нівелювання «точок спротиву» необхідно врахувати наведені процеси опору змінам конкретних підприємств, і врахувати їх у процесі впровадження безпекоорієнтованого управління.

Головний акцент при формуванні вищезазначеного механізму (рис. 3.15) повинен бути сконцентрований на визначенні «дієвих осіб», тобто безпосередніх виконавців, які приводять такий механізм у дію.

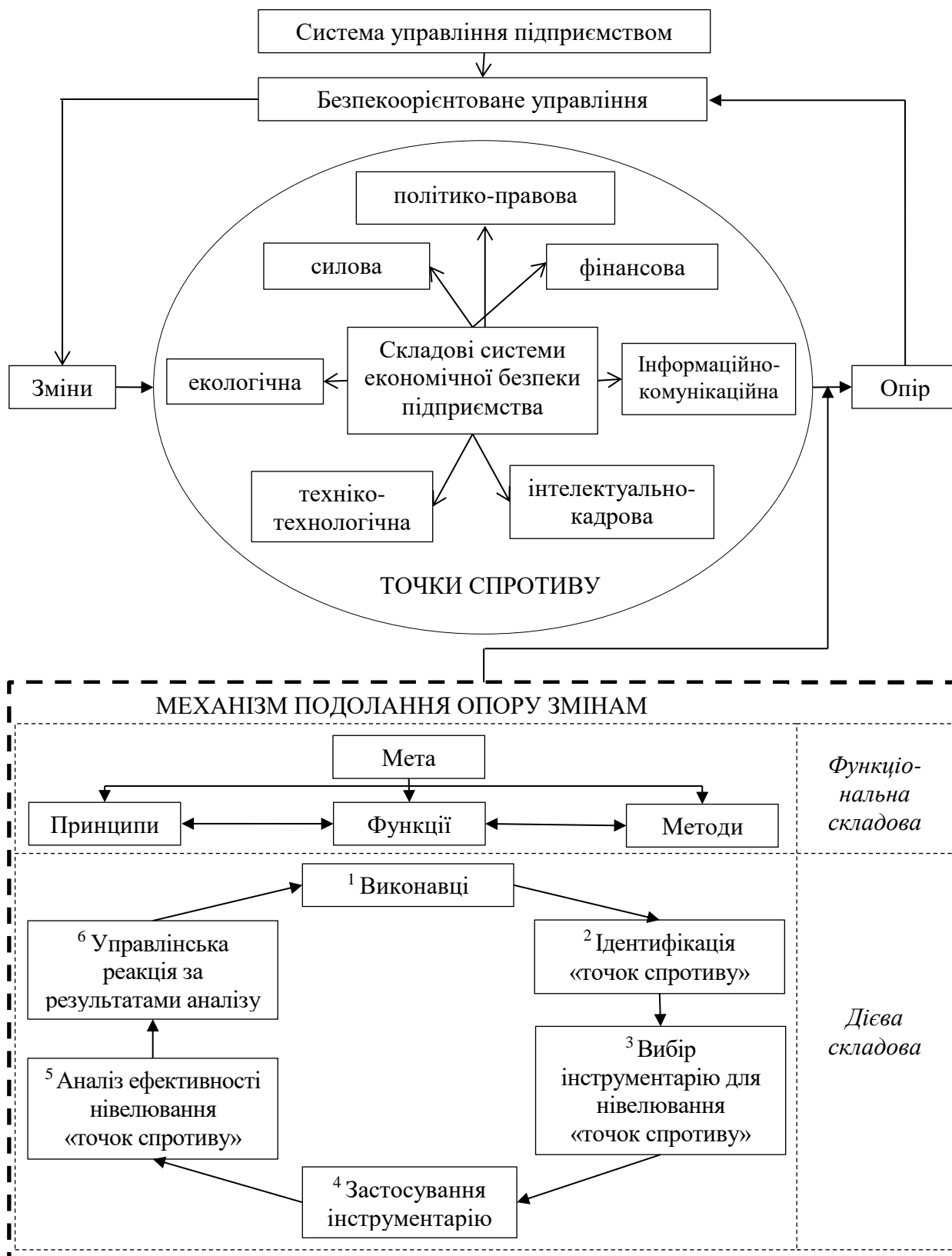


Рис. 3.15. Механізм подолання опору змінам у межах реалізації положень безпекоорієнтованого управління*

*розроблено автором

Цілі, методи, функції, принципи, інструментарій та складові механізму повинні забезпечувати менеджмент підприємств можливістю оперативного подолання опору змінам та оперативному прийняттю управлінських рішень у процесі впровадження безпекоорієнтованого управління на промислових підприємствах.

Для реалізації положень безпекоорієнтованого управління, формується певний управлінський імпульс, який генерує зміни в існуючій системі управління і безпосередньо впливає на управлінські процеси у межах визначених складових системи економічної безпеки підприємства. Оскільки на основі діаграми Ісікави були визначено основні «точки спротиву» у межах системи економічної безпеки підприємства, які формують загальний опір змінам при впровадженні безпекоорієнтованого управління, запропонований механізм дозволяє значно зменшити такий опір за рахунок нівелювання «точок спротиву».

Щодо самого механізму подолання опору змінам, необхідно відмітити таке. Розроблений механізм містить фундаментальну та дієву складові, які у комплексі вирішують проблему опору змінам. Фундаментальна складова є базисом наведеного механізму і відповідно до основної його мети – подолання опору змінам при реалізації положень безпекоорієнтованого управління, передбачає наявність принципів, функцій та методів такого механізму.

Дієва складова розробленого механізму містить певний цикл операцій, які передбачають шість основних етапів. На першому етапі визначаються виконавці, які приводять наведений механізм у дію і безпосередньо реалізують його на практиці. Такими виконавцями, як правило, є працівники відділу або служби економічної безпеки та визначені посадові особи у межах своїх компетенцій.

На другому етапі відбувається ідентифікація «точок спротиву» за участі безпосередніх виконавців, які оперативно аналізують функціонування системи економічної безпеки підприємства та її взаємозв'язок з системою

управління в цілому. Оскільки система економічної безпеки містить сім основних складових, то як було визначено раніше, саме у такому розрізі здійснюється вибір інструментарію для нівелювання «точок спротиву». Необхідно відмітити, що інструментарій поділяється на два великих блоки, перший – універсальні управлінські інструменти, що можуть використовуватись незалежно від специфіки складової системи економічної безпеки підприємства, а другий – специфічний інструментарій, який придатний до використання у межах однієї або декількох складових.

На четвертому етапі відбувається безпосереднє застосування інструментарію саме у визначених раніше проблемних аспектах, після чого проводиться аналіз ефективності нівелювання «точок спротиву» (п'ятий етап). Практика управління сучасними складними системами, до яких відносяться і великі промислові підприємства, свідчить, що у деяких випадках неможливо у повному обсязі нівелювати негативний вплив визначених «точок спротиву», однак значно його послабити цілком реально.

На шостому етапі виникає певна управлінська реакція за результатами аналізу, яка є підставою до формування управлінської реакції, що проявляється у мотивації або демотивації відповідальних осіб. При цьому основним критерієм є зменшення опору змінам в цілому на підприємстві і у межах складових системи економічної безпеки. Застосування запропонованого механізму дозволяє отримати певний управлінський ефект (корисність) у межах підприємства і діючої системи менеджменту.

Очікувані результати застосування механізму подолання опору змінам при впровадженні безпекоорієнтованого управління на досліджуваних підприємствах наведено у табл. 3.3.

Механізм подолання опору змінам дозволяє більш ефективно реалізовувати основні положення безпекоорієнтованого управління у практичній діяльності досліджуваних підприємств, при цьому наявність позитивного ефекту відмітили менеджери всіх підприємств. А у ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» і ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

констатували значний ефект від розробленого механізму.

Також значний ефект був відмічений і у забезпеченні економічної безпеки досліджуваних підприємств внаслідок більш ґрунтовного аналізу функціонування складових системи економічної безпеки і визначення конкретних «точок спротиву» на місцях.

Таблиця 3.3

Очікувані результати застосування механізму подолання опору змінам при впровадженні безпекоорієнтованого управління*

Корисність для системи менеджменту підприємства	Підприємство				
	ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»	ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів»	ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»	ТОВ «ГЛОБО-ЛТД»	ТОВ «Мрія забудовника»
Реалізація положень БОУП	+	++	++	+	+
Забезпечення економічної безпеки	++	+	++	++	++
Зростання якості контролю управлінських процесів	+	++	+	+	+
Підвищення рівня контролю операційних процесів	+	+	+	-	+
Генерування процесів управління змінами у сфері економічної безпеки	++	++	+	+	+

Умовне позначення: – без змін; + незначний ефект; ++ значний ефект;

*сформовано автором

Крім ефекту для забезпечення економічної безпеки, також необхідно констатувати і наявність певного управлінського ефекту. Він проявляється в першу чергу за рахунок підвищення якості контролю управлінських процесів, особливо у ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів». На всіх підприємствах, за виключенням ТОВ «ГЛОБО-ЛТД», констатували підвищення рівня контролю операційних процесів, що також позитивно впливає на загальну систему управління.

Значний ефект у контексті генерування процесів управління змінами у сфері економічної безпеки пов'язаний з ліквідацією організаційного опору і розширенням перспектив удосконалення як управлінської системи в цілому, так і безпекорієнтованого управління зокрема.

Враховуючи удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у сфері економічної безпеки та урахування специфіки діяльності досліджуваних промислових підприємств при моделюванні процесів безпекорієнтованого управління, а також впровадження механізму подолання опору змінам, дозволяє значно оперативніше вирішувати задачі забезпечення економічної безпеки підприємств та удосконалювати загальну систему управління такими підприємствами.

Основні положення безпекоорієнтованого управління впроваджуються на більшості досліджуваних підприємств, а запропоновані у дисертації науково-методичні підходи дозволяють ефективно управляти вищезазначеними процесами та забезпечувати менеджмент підприємств новими сучасними інструментами нівелювання негативного впливу макро-, мезо- та мікросередовища в умовах нових глобалізаційних реалій та викликів.

Висновки до розділу 3

1. У роботі досліджено особливості формування інформаційно-аналітичного забезпечення безпекоорієнтованого управління на підприємствах промисловості будівельних матеріалів, що передбачає деталізацію інформаційного забезпечення у розрізі макро-, мезо- та мікрорівня, та формування аналітичної складової, де потоки інформації доцільно розподіляти і аналізувати у межах складових системи економічної безпеки з ідентифікацією ризиків та рішень, які здатні їх мінімізувати.

2. Визначено, що безпекоорієнтоване управління базується на ефективних управлінських рішеннях, які приймаються на основі якісного інформаційно-аналітичного забезпечення і реалізуються на практиці за допомогою розробленої системи прийняття управлінських рішень. Така система передбачає формування: інформаційного масиву, що характеризує умови функціонування підприємства на ринку; проміжних аналітичних звітів у розрізі складових системи економічної безпеки підприємства; визначенні негативних і позитивних факторів впливу, які у різному ступені впливають на досягнення стратегічних і оперативних цілей безпекоорієнтованого управління. Після чого безпосередньо «запускається» процес прийняття управлінських рішень, здійснюється аналіз їх результативності з подальшим коригуванням, або фіксацією «позитивного досвіду» у вигляді регламентів дій.

3. Доведено, що використання регламентів сформованих за результатами аналізу ефективних управлінських рішень, значно підвищує якість управлінських процесів та дозволяє розробити уніфіковані підходи щодо реакції системи менеджменту підприємств на ризики і загрози, які систематично повторюються. При цьому підвищується контрольованість управлінських процесів та забезпечується можливість часткової автоматизації безпекоорієнтованого управління на основі розроблених регламентів.

4. У роботі здійснено моделювання процесів реалізації безпекоорієнтованого управління з урахуванням специфіки діяльності підприємств промисловості будівельних матеріалів та розроблено оптимізаційну модель на основі формування ймовірнісної нейронної мережі, яка враховує запити (актуальні умови) функціонування підприємства і генерує відповідь у формі оптимального стану системи безпекоорієнтованого управління. Така модель враховує фактор сезонності, який суттєво впливає на активність досліджуваних підприємств та основні види ризиків, що пов'язані з реакцією менеджменту підприємств на падіння або зростання

ділової активності у різні періоди року. Здійснено апробацію моделі та визначено оптимальні стани системи економічної безпеки досліджуваних підприємств з урахуванням відповідних умов їх функціонування.

5. Управлінські інновації зазвичай супроводжуються виникненням організаційного опору та несприйняттям змін, особливо на етапі впровадження, що також характерно і для безпекоорієнтованого управління. З метою розробки шляхів мінімізації такого опору та чіткої ідентифікації місць їх виникнення, у роботі здійснено ідентифікацію «точок спротиву» змінам при впровадженні безпекоорієнтованого управління з використанням діаграми Ісікави на прикладі досліджуваних підприємств. Сформовано уніфіковану діаграму із визначенням «точок спротиву» в розрізі основних складових системи економічної безпеки підприємства, що дозволяє акцентовано впливати на такі точки за допомогою відповідних інструментів та механізмів.

6. У дисертації запропоновано механізм подолання опору змінам у межах реалізації положень безпекоорієнтованого управління, який містить фундаментальну та дієву складові. Фундаментальна складова є основою сформованого механізму і передбачає наявність принципів, функцій та методів такого механізму. Дієва складова містить певний цикл операцій, які передбачають шість основних етапів, а саме: визначення виконавців; ідентифікація «точок спротиву»; вибір інструментарію для нівелювання «точок спротиву»; застосування інструментарію; аналіз ефективності нівелювання «точок спротиву»; управлінська реакція за результатами аналізу. Такий механізм дозволяє більш ефективно реалізовувати основні положення безпекоорієнтованого управління у практичній діяльності досліджуваних підприємств, що підтверджено емпірично.

Основні наукові результати дослідження за розділом 3 дисертаційної роботи знайшли відображення у наукових роботах автора [81, 83, 86, 87, 135], що наведені у переліку використаних джерел.

ВИСНОВКИ

Одержані у дисертаційній роботі результати у сукупності вирішують науково-практичне завдання, яке полягає в обґрунтуванні нових і поглибленні існуючих теоретико-методичних положень і прикладних рекомендацій з безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами. За результатами дослідження можна зробити такі висновки:

1. У процесі аналізу наукових підходів до визначення основних понять у сфері економічної безпеки, запропоновано трактування поняття «безпекоорієнтоване управління підприємством» – це процес спрямований на досягнення бажаного стану безпеки та ефективної (прибуткової) діяльності підприємства за наявності негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ, що забезпечується прийняттям управлінських рішень суб'єктами управління різних рівнів.

2. Актуальність дослідження положень безпекоорієнтованого управління обумовлюється наявністю негативного впливу факторів макро-, мезо- та мікрорівня, які потребують різної управлінської реакції та формують специфічні умови реалізації такого управління. У роботі визначено умови реалізації безпекоорієнтованого управління, які залежать від дій та рішень керівництва підприємства і потребують управлінської реакції, та умови на які безпосередньо впливу на рівні підприємства не існує, що потребує застосування адаптаційних заходів. Такий підхід дозволяє керівництву забезпечувати економічну безпеку підприємств за рахунок розробки та впровадження найбільш ефективних інструментів та механізмів.

3. Умови реалізації безпекоорієнтованого управління безпосередньо впливають на процес реалізації такого управління на підприємстві. У роботі визначено чотири основних етапи такого процесу: перший етап – встановлення нормативів, стандартів, планових завдань щодо рівня допустимого ризику та прибутковості діяльності підприємства; другий етап – порівняння реальних показників функціонування з заданими нормативами та

визначення ступеня допустимих відхилень; третій етап – прийняття обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням прийнятних ризиків і загроз та прибутковості діяльності підприємства; четвертий етап – вимірювання результатів, оцінювання діяльності структурних підрозділів, окремих співробітників та підприємства в цілому. Ідентифікація таких етапів дозволяє організувати імплементацію безпекоорієнтованого управління у загальну систему менеджменту підприємства з найменшими витратами ресурсів.

4. Сучасні реалії функціонування промислових підприємств характеризуються впливом глобальних ризиків (економічних, екологічних, геополітичних, соціальних, технологічних). Такі ризики ідентифіковано у роботі та визначено їх вплив на економічну безпеку суб'єктів господарювання, що дозволяє обґрунтовано здійснювати вибір управлінських інструментів мінімізації їх негативних наслідків.

5. Для ефективного управління підприємством важливою є не лише організаційна культура, а також і культура безпеки, оскільки саме вона формує безпекоорієнтоване середовище та дозволяє реалізовувати превентивні заходи з максимальною оперативністю. У дисертації розроблено науково-методичний підхід до визначення рівня культури безпеки підприємства, який реалізується у межах п'яти складових: робота в команді; організаційна складова; функціональна складова; ідентифікація вузьких місць; мінімізація ризиків. Він дозволяє управлінцям ідентифікувати «вузькі місця» у системі економічної безпеки та загальній системі управління підприємством.

6. Одним з основних елементів механізму реалізації положень безпекоорієнтованого управління є його інформаційно-аналітичне забезпечення. У дисертації удосконалено процес формування інформаційно-аналітичного забезпечення безпекоорієнтованого управління, який передбачає формування регламентів дій посадових осіб та виконавців на основі розробленої системи прийняття управлінських рішень у сфері

безпекоорієнтованого управління, що дозволяє з урахуванням позитивного результату реалізації управлінського рішення, розробити та використовувати уніфіковані регламенти для безпечного функціонування відповідного суб'єкта господарювання.

7. Одним з вагомих елементів підвищення ефективності управління підприємством є використання економіко-математичних моделей для визначення оптимального стану управлінської системи та окремих її складових. Відповідно, у роботі розроблено науково-методичний підхід щодо реалізації безпекоорієнтованого управління, який передбачає розробку оптимізаційної моделі на основі формування ймовірнісної нейронної мережі, що враховує актуальні умови функціонування підприємства і генерує відповідь у формі оптимального стану системи безпекоорієнтованого управління за визначених умов, та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення для досягнення такого стану.

8. Безпекоорієнтоване управління передбачає реалізацію управлінських новацій та стимулює зміни у діяльності підприємств. Це викликає часткове несприйняття таких змін, як на рівні виконавців, так і на рівні менеджменту суб'єктів господарювання. З метою мінімізації опору змінам у дисертації розроблено механізм подолання такого опору при впровадженні безпекоорієнтованого управління, який передбачає ідентифікацію «точок спротиву» у розрізі складових системи економічної безпеки підприємства та дозволяє ефективно реалізовувати положення безпекоорієнтованого управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Н. С., Топоркова О. В., Євлаш Т. О. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. Вип. 1 (25). С. 37–50.
2. Андрієнко В. М. Специфічні види загроз та особливості організації забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. №12. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2368>. (дата звернення : 11.02.2020).
3. Анін В. І., Бондар О. А., Куліков П. М., Шкуропат О. Г. Аудит ефективності як системний елемент галузевого аудиторського моніторингу. *Будівельне виробництво*. 2017. № 63–2. С. 36–42.
4. Атаманов Г. А. Информационная безопасность в современном российском обществе (социально-философский аспект) : дис. ... канд. филос. наук : 09.00.11. Волгоградский государственный университет. Волгоград, 2006. 168 с.
5. Бабич Т. Н., Козьева И. А., Вертакова Ю. В., Кузьбожев Э. Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие. – Москва : НИЦ Инфра-М, 2012. 336 с.
6. Бабій І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств в активізації євроінтеграційних процесів та підвищенні економічної безпеки. *Соціально-трудоий потенціал: формування, забезпечення та розвиток у підвищенні економічної безпеки* : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. Хмельницький : ХНУ, 2018. С. 281–326.
7. Барановський О. І. Фінансова безпека : монографія. Київ : Фенікс, 1999. 338 с.
8. Бек У. «Бразилианизация» Запада – два сценария, одно вступление. URL : <http://www.academy-go.ru/Site/GrObsh/Publications/Beck1.shtml>. (дата звернення : 11.02.2019).

9. Бхагвати Дж. В захиту глобалізації : пер.с.англ. Москва : Ладомир, 2005. 451 с.
10. Васильчак С. В., Веселовський А. І. Економічна безпека підприємства та її складова в сучасних умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20. С. 98–105.
11. Ватерс М. Глобалізація. Москва, 2000. 415 с.
12. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ : Перун, 2007. 1736 с.
13. Верховна Рада запровадила єдиний рахунок для сплати податків з 1 січня 2021 року. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/verhovna-rada-zaprovadila-yediniy-rahunok-dlya-splati-podatkov-z-1-sichnya-2021-roku>. (дата звернення : 21.01.2020).
14. Вечканов Г. С. Экономическая безопасность : учебник для вузов. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 384 с.
15. Волощук Л. О. Теоретико-методологічні засади безпекоорієнтованого управління інноваційним розвитком промислового підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 2016. 520 с.
16. Гавловська Н. І. Безпекоорієнтоване середовище функціонування підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і регіон*. 2016. № 3. С. 80–85.
17. Гавловська Н. І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення : монографія. Хмельницький : ФОП Мельник А. А., 2016. 480 с.
18. Гавловська Н. І., Притис В. І. Теоретичний базис безпекоорієнтованого управління підприємством. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство* : монографія. В 3 томах / за заг. ред. В.О. Онищенко та Г.В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2019. Т. 3. С. 271–288.
19. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Ідентифікація небезпек, загроз та ризиків діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник*

Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 6 (1). С. 18–23.

20. Гончаренко Л. П. Процесс обеспечения экономической безопасности предприятия. *Справочник экономиста.* 2004. № 12. URL : http://www.profiz.ru/se/12_04/952/. (дата звернення : 12.09.2019).

21. Грачев Г. В. Личность и общество: информационно-психологическая безопасность и психологическая защита. Москва : Изд-во ПЕР СЭ, 2003. 304 с.

22. Грунин О. А., Грунин С. О. Экономическая безопасность организации. Санкт-Петербург : «Питер», 2002. 160 с.

23. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка. В 2 томах. Том 1 : А-О. Москва : ОЛМА-ПРЕСС, 2002. 1280 с.

24. Делягин М. Мир 2010 – 2020 годов: некоторые базовые тенденции и требования к России. URL : http://www.perspektivy.info/book/mir_2010_2020_godov.htm. (дата звернення : 17.01.2019).

25. Дерій В., Мельничук І. Бухгалтерський облік, аналіз і аудит у системі управління витратами на економічну безпеку. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2019. № 1. С. 197–208.

26. Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури. 2008. 240 с.

27. Дяченко О. В. SWOT–аналіз будівельного комплексу України. *Управління розвитком.* 2013. №18. С. 52–54.

28. Ейтутіс Г. Оцінка економічної безпеки залізничного транспорту. *Економіст.* 2009. № 1. С. 56–58.

29. Економіка підприємства : навч. посіб. / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2003. 608 с.

30. Економічна безпека суб'єктів підприємництва : навч. посіб. / за заг. ред. М. І. Зубка. Київ : ЦУЛ, 2012. 226 с.

31. Єрмошенко М. М., Горячева К. С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : монографія. Київ. : Національна академія

управління, 2010. 232 с.

32. Зачко О. Б. Методологія безпеко-орієнтованого управління проектами розвитку складних систем (на прикладі цивільного захисту) : дис. ... д-ра техн. наук : 05.13.22. Львівський державний університет безпеки життєдіяльності. Львів, 2015. 342 с.

33. Иванов А. В., Шлыков В. В. Экономическая безопасность предприятий : метод. пособие. Москва : Выраж-Центр, 1995. 40 с.

34. Индекс глобализации стран мира по версии КОФ. Гуманитарная энциклопедия: Исследования. URL : <https://gtmarket.ru/ratings/kof-globalization-index>. (дата звернення : 15.03.2019).

35. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 256 с

36. Ілляшенко О. В. Методологічні засади формування та функціонування механізмів системи економічної безпеки підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04, 21.04.02. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Сєверодонецьк, 2016. 516 с.

37. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навч. посіб. Київ : Атіка, 2005. 432 с.

38. Капустин Н. Экономическая безопасность отрасли и фирмы. *Бизнес-Информ*. 1999. № 11–12. С. 45–47.

39. Карпова К. В. Аналіз загроз економічній безпеці будівельних підприємств. *Будівельне виробництво*. 2015. № 58. С. 18–20.

40. Карпунь І. Н. Управління фінансовою санацією підприємства : навч. посіб. Львів: «Магнолія-2006», 2009. 418 с.

41. Ковалев Д., Сухорукова Т. Экономическая безопасность предприятия. *Экономика Украины*. 1998. № 10. С. 48–51.

42. Ковальов Ю. М. Геометричне моделювання та оптимізація ергатичних систем на основі теорії самоорганізації С-простору : дис... д-ра техн. наук: 05.01.01. Київський держ. технічний ун-т будівництва і архітектури. Київ , 1998. 373 с.

43. Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : монографія. Киев : Либра, 2003. 280 с.
44. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Про деякі проблеми у сучасній економічній безпекології. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2015. № 3. С. 6–18.
45. Козаченко Г., Погорелов Ю. Витрати на забезпечення економічної безпеки підприємства. *Управлінські інновації. Зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету*. Вип. 2. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. С. 178–184.
46. Королев М. И. Экономическая безопасность фирмы: теория, практика, выбор стратегии : монография. – Москва : Экономика, 2011. 284 с.
47. Лебедко С. А. Обґрунтування цільового рівня економічної безпеки транспортних підприємств та інструментарій його забезпечення. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 183–190.
48. Логунова О. Е. Применение причинно-следственной диаграммы Исикавы в репутационном менеджменте. *Научные исследования*. 2015. №1. С. 54–56.
49. Локотецька О. В. Використання системного підходу при дослідженні економічної безпеки підприємства. *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2011. №8. С. 197–202.
50. Любохинець Л. Управлінська складність системи економічної безпеки підприємства. *Збірник наукових праць ЛОГОΣ*. Липень 2020. С. 89–90.
51. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.
52. Марова С. Ф. Управління безпекою життєдіяльності : монографія. Донецьк : Вебер, 2009. 344 с.
53. Меламедов С. Л. Формирование стратегии экономической безопасности предпринимательских структур: дис. ...кандидата экон. наук : 08.00.05. Санкт-Петербургский государственный университет экономики и

финансов. Санкт-Петербург, 2002. 146 с.

54. Меліхова Т. О. Розробка графічної аналогової моделі формування економічної безпеки підприємства на довгостроковий період з метою визначення економічної ефективності витрат на його економічну безпеку. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2018. № 1. С. 76–82.

55. Мельник С. І. Дослідження викликів, ризиків, загроз та небезпеки в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць Національного авіаційного університету*. 2019. Вип. 4/72. Ч. 1. С. 172–177.

56. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів : «Растр-7», 2020. 384 с.

57. Методика розрахунку індикаторів ділових очікувань : наказ Державної служби статистики України від 30.12.2014, № 411. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2019/175/m_rido.pdf. (дата звернення : 10.01.2020).

58. Мігус І. П., Худолій Л. М., Денисенко М. П., Міхно С. П. Корпоративне управління в системі економічної безпеки акціонерних товариств України: монографія. Черкаси : ТОВ «Маклаут», 2012. 274 с.

59. Міщенко С. П. Концептуальні основи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 37. С. 215–220.

60. Момот Т. В., Ващенко О. М., Тесленко Р. Ю. Тіньова економіка як загроза економічній безпеці України. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 169–176.

61. Національна безпека України (методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку) : навч. посібн. / за заг. ред. П. В. Мельника, Н. Р. Нижник. Ірпінь, 2000. 304 с.

62. Нікіфорова П. О., Куперівська С. С. Сутність та значення фінансової безпеки страхової компанії. *Фінанси України*. 2006. №5. С. 86–90.

63. Носков Ю. Г. Опасность и безопасность с позиции деятельностного подхода. *Безопасность*. 1998. № 1–2 (41). С. 170–179.
64. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp/orp_u/arh_orp_u.html. (дата звернення : 20.10.2020).
65. Овчаренко Є. І., Прус Н. В. Планування витрат в забезпеченні економічної безпеки підприємства: логіка та шляхи удосконалення. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2011. Вип. 23. Ч. 2. С. 218–224.
66. Одинцов А. А. Экономическая и информационная безопасность предпринимательства : учеб. пособ. для ВУЗов. Москва : Изд-во «Академия», 2008. 336 с.
67. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. Москва : Азбуковник, 1998. 944 с.
68. Омелянович Л. О., Долматова Г. Є. Економічна безпека торговельного підприємства : монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 195 с.
69. Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б., Керницький М. І., Живко М. О. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. Київ : Правова єдність, 2009. 54 с.
70. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность): учеб.-практ. пособие / под. ред. Е. А. Олейников. Москва : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. 288 с.
71. Очікування будівельних підприємств щодо перспектив розвитку їх ділової активності за видами економічної діяльності (2015 – 2021). URL : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tda.htm. (дата звернення : 20.10.2020).
72. Очікування промислових підприємств щодо перспектив розвитку їх ділової активності за видами економічної діяльності та основними промисловими групами (2015 – 2021). URL : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tda.htm. (дата звернення : 20.10.2020).

73. Політологічний енциклопедичний словник / упоряд. В. П. Горбатенко ; за ред. Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. – 2-ге вид., допов. і переробл. Київ : Генеза, 2004. 736 с.

74. Половнев К. С. Механизм обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия: дис. ... кандидата экон. наук : 08.00.05. Уральский государственный технически университет. Екатеринбург, 2002. 134 с.

75. Пономаренко А. І. Система економічної безпеки фірми / А. І. Пономаренко. Шлях України до економічної безпеки : матер. наук.-практ. конф. м. Харків, 14 квітня 2006 р. Харків, 2006. 302 с.

76. Пригунов П. Я. Особливості використання сучасних концепцій управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Європейські перспективи*. 2013. № 11. С. 103–108.

77. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. 3-тє вид., переробл. і доп. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.

78. Притис В.І., Гавловська Н.І., Рудніченко Є. М. Дослідження базових категорій безпекоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №2. С. 23–30.

79. Притис В. І., Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Інституціональне середовище формування системи безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних змін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6, Т. 1. С. 229–231.

80. Притис В.І. Застосування методології гнучкого управління в умовах глобалізаційних викликів і загроз. *Актуальні проблеми забезпечення національної безпеки та спрощення процедур міжнародної торгівлі : збірник тез III науково-практичної інтернет-конференції*. м. Ірпінь – м. Хмельницький,

17–24 травня 2019 р. Хмельницький: Науково-дослідний центр митної справи, 2019. С. 32–35.

81. Притис В. І., Кримчак Л. А., Гавловська Н. І. Витік інформації як ключова проблема інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 240–247.

82. Притис В. І. Методичне та організаційне забезпечення безпеки орієнтованого управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №1. С. 94–99.

83. Притис В. І. Моделювання станів системи безпекоорієнтованого управління підприємством. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. м. Харків, 31 жовтня 2020 р. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2020. С. 476–478.

84. Притис В. І. Обґрунтування доцільності використання безпекоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами. *Сучасні проблеми та перспективи розвитку міжнародних економічних відносин і світового господарства : матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конференції*. Хмельницький – Сатанів, 19–20 квітня 2019 р. Хмельницький : ХНУ, 2019. С. 177–181.

85. Притис В. І. Умови реалізації безпекоорієнтованого управління підприємствами з урахуванням існуючих загроз. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 453–459.

86. Притис В.І. Управлінські рішення в системі безпекоорієнтованого управління підприємствами. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф.* м. Кропивницький, 14 квітня 2020 р. Кропивницький : ЦНТУ, 2020. С. 257–258.

87. Притис В. І. Формування ймовірнісної нейронної мережі для діагностування станів системи безпекоорієнтованого управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №6, Т. 2. С. 97–100.

88. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання : монографія / заг. ред. Кириченко О.А. Київ : ІМБ Університету економіки та права «КРОК», 2010. 412 с.

89. Про затвердження плану заходів щодо створення та запровадження Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.05.2020 р., № 565. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/565-2020-%D1%80#Text>. (дата звернення : 19.10.2020).

90. Про реалізацію експериментального проекту щодо запровадження першої черги Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва : постанова Кабінету Міністрів України від 01.07.2020 р., № 559. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/559-2020-%D0%BF#n69>. (дата звернення : 19.10.2020).

91. Прохорова В. В., Прохорова Ю. В., Кучеренко О. О. Управління економічною безпекою підприємств: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2010. 282 с.

92. Пушкар Т. А., Дяченко К. С. Особливості економічної безпеки підприємств будівельної галузі. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 134–139.

93. Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010 – 2019). URL : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm. (дата звернення : 25.10.2020).

94. Різник Н. С. Теоретичні засади формування системи діагностики економічної безпеки банку. *Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства : Економічні науки*. 2007. Вип. 66. С. 118–123.

95. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємство*. 2013. № 25(1). С. 188–195.

96. Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства: монографія. Луганськ : Промдрук, 2014. 389 с.
97. Сергунин А. А. Международная безопасность: новые подходы и концепты. *Политические исследования*. 2005. № 6. С. 126–137.
98. Система оцінок зовнішніх і внутрішніх ризиків та загроз національній безпеці України / за заг. ред. В.П. Горбуліна; редкол.: В.П. Горбулін та ін. Київ : Євроатлантикінформ, 2005. 229 с.
99. Слободяник Т.М. Запровадження комплексної системи економічної безпеки та оцінка її ефективності на сучасному підприємстві. *Економічний простір*. 2008. № 12/2. С. 22–27.
100. Соціальна політика та економічна безпека / під заг. ред. Є. І. Крихтіна. Донецьк: Каштан, 2004. 335 с.
101. Стадник В.В., Соколюк Г.О., Йохна В.М. Економічна безпека: сутність, чинники та інструменти мінімізації ризиків в контексті сталого розвитку переробних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №2. С. 7–11.
102. Стратегии бизнеса : справочник / под ред. Г. Клейнера. – Москва : Изд-во КОНСЭКО, 1998. 288 с.
103. Судоплатов А. П., Лекарев С. В. Безопасность предпринимательской деятельности : практ. пособ. Москва : Олма-Пресс, 2001. 382 с.
104. Талей Н. Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. Київ : Наш формат. 2017. 392 с.
105. Ткач О. В. Методологічний зміст понять інтернаціоналізація, інтеграція й глобалізація в сучасній науці. *Економічний аналіз*. 2009. Вип. № 4. С. 65–68.
106. Ткачук В. І., Яремова М. І. Формування економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 12. С. 280–283.

107. Франчук В. І. Основи економічної безпеки : навчальний посібник. Львів: 2008. 203 с.
108. Христенко Л. М. Особливості класифікації витрат на забезпечення економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 3(2). С. 168–172.
109. Чугров С. Глобализация, модернизация или интернационализация? *Мировая экономика и международные отношения*. 2002. № 4. С. 19–21.
110. Шашина М. В., Володін В. В. Інформаційна складова економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5176>. (дата звернення : 11.08.2019).
111. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інновація : монографія. Київ : КВ НАУ, 2001. 432 с.
112. Шнипко О. С. Економічна безпека ієрархічних багаторівневих систем : регіональний аспект. Київ : Генеза, 2006. 288 с.
113. Штангрет А. М. Обліково-аналітичне забезпечення як основа прийняття рішень суб'єктами економічної безпеки підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2 (07). С. 167–170.
114. Шульга І. П. Сучасні підходи до формування системи економічної безпеки акціонерного товариства. *Ефективна економіка*. 2010. № 10. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=366>. (дата звернення : 19.09.2019).
115. Экономическая и национальная безопасность : ученик. / под ред. д.э.н., проф. Л. П. Гончаренко. Москва : ЗАО «Издательство «Экономика», 2008. 543 с.
116. Экономическая и национальная безопасность : учебник / под ред. Е. А. Олейникова. Москва : Экзамен, 2005. 768 с.
117. Ярочкин В. И. Система безопасности фирмы. Москва : Изд-во «Ось-89». 2003. 352 с.
118. Abu-Mostafa Y. S. Financial model calibration using consistency hints. *IEEE Transactions on Neural Networks*. 2001. Vol. 12 (4). P. 791–808.

119. Ahmed P., Swidler S. Forecasting properties of neural network generated volatility estimates. *Decision Technologies for Computational Finance Advances in Computational Management Science*. 1998. Vol. 2. P. 247–258.
120. Anderson W. All connectedo nove. Vite in Globale Civilizzazione. Roma : Westview Press-Roma, 2001. 310 p.
121. Böhme R., Nowey T. Economic Security Metrics. In: Eusgeld I., Freiling F.C., Reussner R. Dependability Metrics. *Lecture Notes in Computer Science*. 2008. Vol. 4909. P. 176–187.
122. Danis A. Denmarko in internationale IT Perspectivo. Countri di Mano Possibilitico. Strategy del informazzione societico. Roma, 2003. P. 314–389.
123. Doing Business 2015. URL : <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf>. (дата звернення : 19.09.2020).
124. Doing Business 2016. URL : <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf>. (дата звернення : 19.09.2020).
125. Doing Business 2017. URL : <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf>. (дата звернення : 19.09.2020).
126. Doing Business 2018. URL : <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>. (дата звернення : 19.09.2020).
127. Doing Business 2019. URL : https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf. (дата звернення : 19.09.2020).
128. Doing Business 2020. URL : <https://www.doingbusiness.org/en/rankings>. (дата звернення : 19.09.2020).
129. Dreyfus G. Neural Networks: Methodology and Applications. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2005. 498 p.

130. Dykha M., Liubokhynets L., Tanasiienko N., Moroz S., Poplavska O. Elimination of the influence of investment, financial and operational risks on the organisation economic security. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2019. №9. P. 13–26.
131. Dynan K. E. Changing Household Financial Opportunities and Economic Security. *JOURNAL OF ECONOMIC PERSPECTIVES*. 2009. Vol. 23(4). P. 49–68.
132. Foster J. G., Rzhetsky A., Evans J. A. Tradition and innovation in scientists' research strategies. *American Sociological Review*. 2015. Vol. 80. P. 875–908.
133. Gonchar O. I. Market risks and the economic potential of the company. *Oxford Economic Papers*. 2017. Issue 4(2), Vol. 69. P. 1109–1115.
134. Haenni R., Romeijn J.-W., Wheeler G., Williamson J. Probabilistic Logics and Probabilistic Networks. Springer Netherlands, 2011. 155 p.
135. Havlovska N., Illiashenko O., Konoplina O., Shevchuk I., Hlynska A., Prytys V. Strategic Adaptation as a Way of Managing Organizational Changes in the Context of Implementing a Safety Oriented Enterprise Management Approach. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics* Vol.9 (3). P. 1053–1061.
136. Hudson P. Applying the lessons of high risk industries to health care. *BMJ Quality & Safety*. 2003. Vol. 12. P. 7–12.
137. Illiashenko O., Rudnichenko Ye., Momot T., Havlovska N. The enterprise economic security system: the state assessment using management functional types. *International Journal for Quality Research*. 2020. Vol. 14 (1). P. 183–200.
138. Kaufman D., Kitrick J. Mc, Leney T. US National Security: A Framework for Analysis. Lexington, MA. «Lexington Books», 1985. 612 p.
139. KOF Globalisation Index. URL : <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>. (дата звернення : 19.09.2020).

140. Korauš A., Dobrovič J., Polák J., Kelemen P. Security position and detection of unusual business operations from science and research perspective. *Entrepreneurship and Sustainability*. 2019. Vol. 6 (3), p. 1270–1279.
141. Masters T. Probabilistic Neural Networks. *Practical Neural Network Recipes in C++*. Academic Press. 1993. P. 201–222.
142. Nash, J. F. Equilibrium Points in N-person Games. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. 1950. Vol. 36 (1). P. 48–49.
143. Nash, J. F. Non-cooperative Games. *Annals of Mathematics*. Princeton, New Jersey: Princeton University. 1951. Vol. 54 (2). P. 286–295.
144. Neumann J. V. Zur Theorie der Gesellschaftsspiele. *Mathematische Annalen*. 1928. Vol. 100 (1). P. 295–320.
145. Onraet E., Dhont K., Van Hiel A. The relationships between internal and external threats and right-wing attitudes: a three-wave longitudinal study. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2014. Vol. 40. P. 712–725.
146. Pylypenko K., Babiy I. V., Volkova N. V., Feofanov L. K., Kashchena N. B. Structuring economic security of the organization. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2019. Vol. 9 (1). P. 27–38.
147. Romanuke V. V., Yegoshyna G. A., Voronoy S. M. Training probabilistic neural networks on the single class pattern matrix and on concatenation of pattern matrices. *Наукові праці ОНАЗ імені О. С. Попова*. 2019. № 2. P. 86–97.
148. Rudnichenko Ye., Dzhereliuk I., Mykhalchyshyna L., Savina S., Pokotylova V., Havlovska N. Safe Interaction Management of State Institutions and Business Entities Based on the Concepts of Evolutionary Economics: Modeling and Scenario Forecasting of Processes. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. 2020. Vol.9 (1). P. 233–241.
149. Rudnichenko Ye. M., Havlovska N. I., Yadukha S. Y. Implementation of managerial innovations in the system of providing economic security for subjects of foreign economic activity. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 1 (13), Ч. 1. С. 88–94.

150. Rudnichenko Ye., Korchevska L., Mykolaichuk V., Berezhniuk I., Havlovska N., Nagorichna O. Customs qualitative impact on the system of enterprise economic security: modeling and evaluating the results. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. 2019. Vol.8 (4). P. 1176–1184.

151. Rudnichenko Ye., Krymchak L., Franchuk V., Havlovska N., Melnyk S. Justification Of Management Decisions On Assessing The State Of Economic Security Based On Financial Indicators. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2020. Vol. 9 (7). P. 44–49.

152. Rudnichenko Y., Krymchak L., Kudelskyi V., Avanesova N., Sokyrnyk I., Havlovska N. Minimization of risks of the enterprise foreign economic activity through improving the interaction management quality with potential partners. *Quality-Access to Success Journal*. 2020. Vol. 21(174). P. 61–67.

153. Rudnichenko Y., Liubokhynets L., Havlovska N., Illiashenko O., Avanesova N. Qualitative Justification of Strategic Management Decisions in Choosing Agile Management Methodologies. *International Journal for Quality Research*. 2021. Vol. 15 (1). P. 209–224.

154. Rudnichenko Y., Melnyk S., Havlovska N., Illiashenko O., Nakonechna N. Strategic Interaction of State Institutions and Enterprises with Economic Security Positions in Digital Economy. *WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS*. 2021. Vol. 18. P. 218–230.

155. Sharko M., Shpak N., Gonchar O., Vorobyova K., Lepokhina O., Burenko J. Methodological Basis of Causal Forecasting of the Economic Systems Development Management Processes Under the Uncertainty. *Lecture Notes in Computational Intelligence and Decision Making*. 2021. Vol. 1246. P. 423–426.


156. Siroen J.-M. L'international n'est pas le global. Pour un usage raisonné du concept de globalisation. *Revue d'Economie Politique*. 2004. Vol. 114 (6). P. 681–698.

157. Stadnyk V., Sokoliuk G., Holovchuk J. Institutional component of competitiveness risks and development of socio-economic systems. *Business Risk in Changing Dynamics of Global Village*. 2019. Vol. 2. C. 28–40.

158. The Global Risks Report 2020. URL : http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf. (дата звернення : 19.09.2020).
159. Tunaru R., Zheng T. Parameter estimation risk in asset pricing and risk management: A Bayesian approach. *International Review of Financial Analysis*. 2017. Vol. 53. P. 80–93.
160. Varela-Vaca A. J., Gasca R. M. Formalization of security patterns as a means to infer security controls in business processes. *Logic Journal of the IGPL*. 2015. Vol. 23(1). P. 57–72.
161. Vasilchak S. V., Veselovskyi A. I. Economic security of the enterprise and its component in modern conditions. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. 2010. № 15. P. 104–105.
162. Vasylytsiv T., Lupak R., Kunytska-Iliash M. Social security of Ukraine and the EU: aspects of convergence and improvement of migration policy. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5 (4). P. 50–59.
163. Vasylytsiv T., Lupak R., Osadchuk Yu. Assessment of the level of penetration of import dependence in the context of the import substitution policy in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2017. № 167 (9-10). P. 13–17.
164. Voloshchuk L. A. Conceptual bases of economic security management of industrial enterprises' innovative development and the formation of its analytical tools. *ECONOMICS: time realities*. 2015. №1 (17). P. 234–241.
165. Wang T.S., Lin Y. M., Werner E. M., Chang H. The relationship between external financing activities and earnings management: Evidence from enterprise risk management. *International Review of Economics & Finance*. 2018. Vol. 58. P. 312–329.
166. Williamson, O. E. The economic institutions of capitalism. New York: Free Press, 1985. 450 p.
167. Yu H., Yun L., Ying Z., Zhu Z., Pingfeng Z. Research on Ranking Evaluation Models of Safety Risk in Productive Enterprises based on the Perspective of Supervision. *Procedia Engineering*. 2014. Vol. 84. P. 100–107.

168. Yu P. Adaptive estimation of the threshold point in threshold regression. *Journal of Econometrics*. 2015. Vol. 189 (1). P. 83–100.
169. Zachko O., Kobylkin D., Kovalchuk O. Models of project teams' formation in a safety-oriented system. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2019. Vol. 4 (10). P. 85–91.
170. Zlotenko O., Rudnichenko Y., Illiashenko O., Voynarenko M., Havlovska N. Optimization of the sources structure of financing the implementation of strategic guidelines for ensuring the economic security of investment activities of an industrial enterprise. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. 2019. Vol. 8 (2). P. 498–506.

Додаток А

ЗАТВЕРДЖУЮ
 В.о. директора Науково-дослідного
 інституту фіскальної політики
 Університету державної фіскальної
 служби України
 к.е.н., с.н.с.

 Вигрань В. КОРОТУН
 « 5 » 06 2019р

Акт
 впровадження у наукову діяльність
 Науково-дослідного інституту фіскальної політики
 Університету державної фіскальної служби України
 результатів дисертаційного дослідження Притиса Вадима Ігоровича

Комісія у складі к.е.н., доцента, старшого наукового співробітника, завідувача відділу дослідження митних ризиків Фрадинського О.А., провідного наукового співробітника відділу дослідження митних ризиків Несторишена І.В., к.е.н., доцента, провідного наукового співробітника відділу дослідження митних ризиків Несторишена І.В., к.е.н., доцента, старшого наукового співробітника відділу дослідження митних ризиків Туржанського В.А. склала цей акт про те, що у ході виконання ННТР «Розвиток регіонального ризик-менеджменту в контексті забезпечення митної безпеки України» (номер державної реєстрації 0118U004107), яка виконувалась у 2018-2019 рр. відділом дослідження митних ризиків Науково-дослідного інституту фіскальної політики Університету державної фіскальної служби України, були використані матеріали дисертаційного дослідження Притиса Вадима Ігоровича в частині дослідження особливостей застосування системи управління ризиками митницями ДФС під час митного контролю.

Комісія вважає, що наданий матеріал має достатній теоретичний та методичний рівень, наукову цінність.

Висновки та пропозиції автора до наукової теми є виваженими, ґрунтовними і можуть служити підґрунтям для наукових дискусій.

Члени комісії
 Завідувач відділу дослідження
 митних ризиків,
 к.е.н., доцент, с.н.с.

 О. ФРАДИНСЬКИЙ

Старший науковий співробітник
 відділу дослідження митних ризиків,
 к.е.н., доцент

 В. ТУРЖАНСЬКИЙ

Провідний науковий співробітник
 відділу дослідження митних ризиків,
 к.е.н., доцент

 І. НЕСТОРИШИН

**Агенція
Регіонального
Розвитку**
Хмельницької області



31447 6.10.2020р.

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Притиса Вадима Ігоровича

«Безпекоорієнтоване управління промисловими підприємствами в умовах
глобалізаційних викликів»

Результати наукового дослідження Притиса Вадима Ігоровича поданого на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» розглянуто і схвалено керівництвом Агенції регіонального розвитку Хмельницької області.

Цікавими прикладними аспектами роботи, які мають практичну цінність є: пропозиції щодо формування інформаційно-аналітичного забезпечення безпекоорієнтованого управління на підприємствах будівельної галузі з подальшим формуванням економіко-математичної моделі реалізації безпекоорієнтованого управління з урахуванням специфіки будівельного бізнесу.

Директор Агенції регіонального розвитку
Хмельницької області



Катерина САВЧУК

@ ard.khm.org@gmail.com

☎ +38 (098) 438 21 83

📍 Україна, м.Хмельницький,
Майдан Незалежності, 2, оф.340

Ідентифікаційний код 40587814

р/р 26002300319118

в АТ „Ощадбанк”, МФО 315784



УКРАЇНА
 ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ
 ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»
 29010, м.Хмельницький, вул. Чорновола,31
 п/р 26004424345
 в АТ "Райффайзен Банк Аваль"
 код ЄДРПОУ 01267076,
 ст. Хмельницький, код 330704
 Код заводу 0632
 Тел.: 644-396. Тел./факс (0382) 644-358
 E-mail: xmbeton@gmail.com

Ukraine
 Additional Liability Company
«Khmelnitskzhelezobeton»
 29010 Khmelnytsky, Chornovola Str., 31
 Acc. No. 26004424345
 at PJSC «Raiffeisen Bank Aval»,
 ID: 01267076,
 St.Khmelnytsky, code 330704
 Plant code 0632
 Tel^ 644-396. Tel/Fax (0382) 644-358
 E-mail: xmbeton@gmail.com

17.05.2019 р. № 4/448

Довідка
 про впровадження результатів дисертаційної роботи
 Притиса Вадима Ігоровича

Цією довідкою підтверджуємо практичне впровадження результатів дисертаційної роботи Притиса В.І. «Безпекоорієнтоване управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних викликів» у діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Автором розроблено пропозиції з формування інформаційно-аналітичного забезпечення безпекоорієнтованого управління, що дозволяє на основі отриманого результату реалізації управлінського рішення, розробляти і використовувати уніфіковані регламенти для безпечного функціонування підприємства.

Практичне впровадження розроблених у дисертації рекомендацій позитивно впливає на ефективність системи менеджменту підприємства.

Директор фінансовий



С.В. Зерчанінов

Товариство з додатковою відповідальністю
“ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ”
29008, м. Хмельницький тел./факс (0382) 67-17-56, 67-16-62
вул. Кам'янецька, 161 тел. (бухгалтерія) 67-17-66
р/р UA613223130000026008000005446 ф-я "Укрексімбанк" код 05518871

№ 244 від 20.02.2020 року

Д О В І Д К А

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Притиса Вадима Ігоровича "Безпекоорієнтоване управління
промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних
викликів"

Керівництво ТДВ "Хмельницький завод будівельних матеріалів" розглянуло і схвалило розроблені Притисом В.І. пропозиції з формування оптимального стану системи безпекоорієнтованого управління за актуальних умов ведення бізнесу.

Розроблені у дисертації рекомендації дозволяють на основі сформованої оптимізаційної моделі, яка побудована на основі формування ймовірнісної нейронної мережі, приймати виважені управлінські рішення щодо реалізації конкретних заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства.

Директор ТДВ "Хмельницький
завод будівельних матеріалів"



О.І.Кривдик

м.Хмельницький
вул.Чорновола,88/6
тел/факс 74-68-02
тел. 74-68-01
Св.№ 31826444
Інд.№ 322604522259

ТОВ "Гама-Техніка Лтд" UA853510050000026000249144500

в АТ «УкрСиббанк»
м.Київ
МФО 315005
ЗКПО 32260457

Вих..№ 52
Від 21.10.2020 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Притиса Вадима Ігоровича
«Безпекоорієнтоване управління промисловими підприємствами в умовах
глобалізаційних викликів»

Розроблене у дисертації Притиса В.І. організаційно-економічне обґрунтування процесів формування механізму подолання опору змінам при впровадженні безпекоорієнтованого управління на підприємствах, дозволяє здійснити ідентифікацію «точок спротиву» змінам у розрізі складових системи економічної безпеки ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» та забезпечує практичну реалізацію основних положень безпекоорієнтованого управління з мінімальним спротивом.

Директор
ТОВ "Гама-Техніка Лтд"



Стельмах І.В.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

21.10.2020 № 21511

На № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи
 Притиса Вадима Ігоровича «Безпекоорієнтоване управління
 промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних викликів»
 у навчальний процес

Результати наукового дослідження Притиса Вадима Ігоровича поданого на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» знайшли теоретичне та практичне застосування у навчальному процесі Хмельницького національного університету при підготовці навчально-методичних матеріалів та викладанні дисциплін «Інвестиційний менеджмент» та «Державне та регіональне управління».

Використання результатів дисертаційної роботи Притиса Вадима Ігоровича є доцільним, сприяє якісній підготовці студентів спеціальності 073 «Менеджмент» та поглибленому оволодінню ними знань щодо теорії та практики управління економічною безпекою підприємств.

Проректор з наукової роботи

Хмельницького національного університету



Синюк О.М.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Індикатори рейтингової оцінки умов ведення бізнесу Doing Business*

Рейтинги за категоріями	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Реєстрація підприємств (ранг)</i>	76	30	20	52	56	61
процедури (кількість)	6	4	4	6	6	6
термін (дні)	21	7	5	6,5	6,5	6,5
вартість (% доходу на душу населення)	1,2	0,6	0,5	0,8	0,6	0,5
<i>Отримання дозволів на будівництво (ранг)</i>	70	140	140	35	30	20
процедури (кількість)	8	10	10	10	11	10
термін (дні)	64	67	67	76	85	72,5
вартість (% від середнього доходу на душу населення)	10,2	15,2	15,2	3,1	6,3	4,4
індекс якості контролю в будівництві (0–15)	–	8	8	8	12	12
<i>Підключення до електропостачання (ранг)</i>	185	137	130	128	135	128
процедури (кількість)	10	5	5	5	5	5
термін (дні)	277	263	281	281	281	267
вартість (% доходу на душу населення)	165,5	795,3	637,6	525,2	402,5	353,2
індекс надійності електропостачання та прозорість тарифів (0–8)	–	5	6	6	6	7
<i>Реєстрація власності (ранг)</i>	59	61	63	64	63	61
процедури (кількість)	7	7	7	7	7	7
термін (дні)	27	23	23	17	17	15
вартість (% від вартості об'єкта нерухомості)	2,0	2,0	1,9	1,8	1,8	1,7
індекс якості управління земельними ресурсами (0–30)	–	15,5	15,5	14,5	14,5	16,0
<i>Кредитування (ранг)</i>	17	19	20	29	32	37
індекс рівня захисту кредитних операцій (0–12)	8	8	8	8	8	8
індекс кредитної інформації (0–8)	7	7	7	7	7	7
охоплення кредитним реєстром (% дорослого населення)	–	–	–	–	–	2,4
охоплення кредитним бюро (% дорослого населення)	48,0	36,7	40,0	47,3	45,9	56,9
<i>Захист інвесторів (ранг)</i>	109	88	70	81	72	45
індекс рівня розголошення інформації (0–10)	4	4	6	7	8	9
індекс відповідальності директора (0–10)	5,7	6,7	2	2	2	2

Продовження табл. Б.1

Рейтинги за категоріями	2015	2016	2017	2018	2019	2020
індекс юридичної відповідальності керівників (0–10)	4,8	5,3	6	6	6	6
індекс прав акціонерів (0–6)	–	–	6	5	5	4
індекс розвитку структури управління (0–7)	–	–	5	5	6	6
індекс корпоративної прозорості (0–7)	–	–	9	8	8	7
<i>Оподаткування (ранг)</i>	<i>108</i>	<i>107</i>	<i>84</i>	<i>43</i>	<i>54</i>	<i>65</i>
платежі (кількість на рік)	5	5	5	5	5	5
час (години на рік)	350	350	355,5	327,5	327,5	328
загальна ставка податку та внесків (% від прибутку)	52,9	52,2	51,9	37,8	41,7	45,2
індекс процедур після подачі звітності та сплати податків (0–100)	–	–	79,26	85,95	85,95	86,0
<i>Міжнародна торгівля (ранг)</i>	<i>154</i>	<i>109</i>	<i>115</i>	<i>119</i>	<i>78</i>	<i>74</i>
час на експорт: прикордонний і митний контроль (в годинах)	696	96	96	26	6	6
час на експорт: оформлення документів (годин)		26	26	96	66	66
вартість експорту: прикордонний і митний контроль (дол. США)	1,880 за контейнер	75	75	75	75	75
вартість експорту: оформлення документів (дол. США)		292	292	292	192	192
час на імпорту: прикордонний і митний контроль (в годинах)	672	52	72	72	32	32
час на імпорту: оформлення документів (годин)		168	198	168	96	48
вартість імпорту: прикордонний і митний контроль (дол. США)	2,455 за контейнер	100	100	100	100	100
вартість імпорту: оформлення документів (дол. США)		292	212	212	162	162
<i>Забезпечення виконання контрактів (ранг)</i>	<i>43</i>	<i>98</i>	<i>81</i>	<i>82</i>	<i>57</i>	<i>63</i>
термін (дні)	378	378	378	378	378	378
вартість (% від вартості позову)	46,3	46,3	46,3	46,3	46,3	46,3
індекс якості судових процесів (0–18)	–	8	9	9	11,5	11,5
<i>Вирішення неплатоспроможності (ліквідація підприємств) (ранг)</i>	<i>142</i>	<i>141</i>	<i>150</i>	<i>149</i>	<i>145</i>	<i>146</i>
коефіцієнт повернення коштів (центів за долар)	8,6	8,3	7,5	8,9	9,6	9,0
термін (у роках)	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
судові витрати (% від майна боржника)	42,0	42,0	42,0	40,5	40,5	40,5
індекс ефективності нормативно-правової бази (0-16)	8,5	8,5	7,5	7,5	8,5	8,5

*сформовано за даними [123, с. 226; 124, с. 242; 125, с. 247; 126, с. 201; 127, с. 211; 128]

Таблиця В.1

Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2015 році

Види	Січень	Січень-лютий	Січень-березень	Січень-квітень	Січень-травень	Січень-червень	Січень-липень	Січень-серпень	Січень-вересень	Січень-жовтень	Січень-листопад	Січень-грудень
<i>Промисловість</i>	120152,7	250902,3	393918,9	527531,6	663755,1	798393,9	937921,8	1077734,7	1225054,1	1390282,5	1567942,6	1767093,3
<i>Добувна та переробна промисловість</i>	78207,1	173448,3	281390,4	388866,9	502326,8	614839,1	729609,4	844701,7	966727,0	1093742,2	1224351,0	1367751,0
<i>Добувна промисловість і розроблення кар'єрів</i>	13894,6	27878,4	44034,1	59953,2	80506,7	98905,1	120056,7	140247,3	159947,0	182365,4	205316,0	229966,1
<i>Переробна промисловість</i>	64312,5	145569,9	237356,3	328913,7	421820,1	515934,0	609552,7	704454,4	806780,0	911376,8	1019035,0	1137784,9
Виробництво пластмасових виробів	1108,5	2940,4	5091,2	7261,9	9397,6	11693,4	14248,3	16709,2	19275,7	21861,9	24309,7	26927,7
Виробництво вогнетривких виробів	133,1	325,0	511,9	688,7	874,0	1054,0	1206,0	1381,8	1589,2	1794,8	1976,7	2151,3
Виробництво будівельних матеріалів із глини	214,3	604,8	1050,9	1523,7	1975,0	2461,6	3023,2	3651,8	4220,7	4735,2	5230,8	5693,6
Виробництво керамічних плиток і плит	172,1	456,5	765,5	1094,2	1404,6	1743,0	2151,5	2620,7	3032,5	3416,1	3791,7	4145,3
Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини	42,2	148,3	285,4	429,5	570,4	718,6	871,7	1031,1	1188,2	1319,1	1439,1	1548,3
Виробництво іншої продукції з фарфору та кераміки	79,7	181,1	297,4	402,1	502,0	610,1	730,2	840,9	952,4	1058,2	1152,8	1257,8
Виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей	371,5	1082,5	1922,0	3048,8	4206,1	5511,6	6862,7	8210,9	9527,9	10759,6	11677,3	12444,9
Виготовлення виробів із бетону, гіпсу та цементу	530,4	1634,5	2990,5	4578,2	6021,0	7734,8	9533,8	11463,4	13417,4	15173,1	16847,1	18378,6
Виробництво абразивних виробів і неметалевих мінеральних виробів, н.в.і.у.	257,7	594,4	1046,7	1601,0	2217,6	2865,9	3609,5	4406,3	5336,3	6165,0	7009,9	7649,5

*сформовано автором за даними [64]

Таблиця В.2

Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2016 році

Види	Січень	Січень-лютий	Січень-березень	Січень-квітень	Січень-травень	Січень-червень	Січень-липень	Січень-серпень	Січень-вересень	Січень-жовтень	Січень-листопад	Січень-грудень
<i>Промисловість</i>	120152,7	250902,3	393918,9	527531,6	663755,1	798393,9	937921,8	1077734,7	1225054,1	1390282,5	1567942,6	1767093,3
<i>Добувна та переробна промисловість</i>	78207,1	173448,3	281390,4	388866,9	502326,8	614839,1	729609,4	844701,7	966727,0	1093742,2	1224351,0	1367751,0
<i>Добувна промисловість і розроблення кар'єрів</i>	13894,6	27878,4	44034,1	59953,2	80506,7	98905,1	120056,7	140247,3	159947,0	182365,4	205316,0	229966,1
<i>Переробна промисловість</i>	64312,5	145569,9	237356,3	328913,7	421820,1	515934,0	609552,7	704454,4	806780,0	911376,8	1019035,0	1137784,9
Виробництво пластмасових виробів	1421,5	3439,7	5855,2	8477,0	10941,9	13650,5	16604,5	19584,0	22667,8	25466,2	28343,0	31297,8
Виробництво вогнетривких виробів	133,1	325,0	511,9	688,7	874,0	1054,0	1206,0	1381,8	1589,2	1794,8	1976,7	2151,3
Виробництво будівельних матеріалів із глини	214,3	604,8	1050,9	1523,7	1975,0	2461,6	3023,2	3651,8	4220,7	4735,2	5230,8	5693,6
Виробництво керамічних плиток і плит	172,1	456,5	765,5	1094,2	1404,6	1743,0	2151,5	2620,7	3032,5	3416,1	3791,7	4145,3
Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини	42,2	148,3	285,4	429,5	570,4	718,6	871,7	1031,1	1188,2	1319,1	1439,1	1548,3
Виробництво іншої продукції з фарфору та кераміки	79,7	181,1	297,4	402,1	502,0	610,1	730,2	840,9	952,4	1058,2	1152,8	1257,8
Виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей	371,5	1082,5	1922,0	3048,8	4206,1	5511,6	6862,7	8210,9	9527,9	10759,6	11677,3	12444,9
Виготовлення виробів із бетону, гіпсу та цементу	530,4	1634,5	2990,5	4578,2	6021,0	7734,8	9533,8	11463,4	13417,4	15173,1	16847,1	18378,6
Виробництво абразивних виробів і неметалевих мінеральних виробів, н.в.і.у.	257,7	594,4	1046,7	1601,0	2217,6	2865,9	3609,5	4406,3	5336,3	6165,0	7009,9	7649,5

*сформовано автором за даними [64]

Таблиця В.3

Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2017 році

Види	Січень	Січень-лютий	Січень-березень	Січень-квітень	Січень-травень	Січень-червень	Січень-липень	Січень-серпень	Січень-вересень	Січень-жовтень	Січень-листопад	Січень-грудень
<i>Промисловість</i>	170799,0	345747,9	532486,4	694006,6	859365,5	1023169,2	1187392,3	1355895,8	1529677,1	1721822,7	1927009,8	2153031,3
<i>Добувна та переробна промисловість</i>	116326,9	241522,3	386623,4	516527,0	654677,8	792683,3	930357,8	1071507,5	1218630,1	1376512,8	1537134,0	1714038,8
<i>Добувна промисловість і розроблення кар'єрів</i>	27103,6	49559,1	78466,3	103977,2	128765,2	153030,6	177244,7	203452,7	229692,5	257469,1	284537,3	313824,8
<i>Переробна промисловість</i>	89223,3	191963,2	308157,1	412549,8	525912,6	639652,7	753113,1	868054,8	988937,6	1119043,7	1252596,7	1400214,0
Виробництво пластмасових виробів	1843,6	4011,9	6884,3	9587,0	12574,1	15571,0	18694,0	22021,8	25511,2	28872,2	32333,0	35720,0
Виробництво вогнетривких виробів	175,4	381,0	628,1	856,2	1102,6	1336,9	1576,0	1845,6	2113,6	2422,2	2747,8	3075,2
Виробництво будівельних матеріалів із глини	369,7	795,9	1321,2	1801,2	2412,0	3041,7	3721,9	4395,0	5082,5	5689,3	6277,2	6757,6
Виробництво керамічних плиток і плит	305,2	640,4	1028,8	1367,4	1793,1	2241,9	2741,5	3234,8	3749,2	4196,5	4633,7	4980,5
Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини	64,5	155,5	292,4	433,8	618,9	799,8	980,4	1160,2	1333,3	1492,8	1643,5	1777,1
Виробництво іншої продукції з фарфору та кераміки	107,9	225,7	349,9	465,1	586,6	714,4	845,2	965,8	1096,0	1226,7	1368,2	1490,0
Виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей	513,3	1127,3	2323,7	3548,9	5210,6	6877,8	8607,3	10269,7	11789,5	13246,1	14494,1	15363,6
Виготовлення виробів із бетону, гіпсу та цементу	823,4	2086,4	4049,6	5842,3	7991,3	10188,3	12414,4	14717,6	16947,8	19155,5	21249,4	23031,4
Виробництво абразивних виробів і неметалевих мінеральних виробів, н.в.і.у.	291,5	717,9	1323,5	1989,9	2824,9	3853,9	4895,0	6059,6	7165,1	8221,5	9341,1	10397,3

*сформовано автором за даними [64]

Таблиця В.4

Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2018 році

Види	Січень	Січень- лютий	Січень- березень	Січень- квітень	Січень- травень	Січень- червень	Січень- липень	Січень- серпень	Січень- вересень	Січень- жовтень	Січень- листопад	Січень- грудень
<i>Промисловість</i>	205803,1	406279,9	625159,5	818471,3	1016822,9	1212923,0	1411298,8	1608862,1	1810333,3	2030577,2	2261429,0	2508579,5
<i>Добувна та переробна промисловість</i>	151306,9	299441,1	462930,4	621805,4	790483,7	957498,2	1125628,3	1293380,3	1465595,0	1651190,5	1830749,9	2017721,1
<i>Добувна промисловість і розроблення кар'єрів</i>	29812,2	57989,2	87166,5	116637,0	145919,2	174820,2	206650,4	239951,2	273893,5	309034,4	343655,0	380828,1
<i>Переробна промисловість</i>	121494,7	241451,9	375763,9	505168,4	644564,5	782678,0	918977,9	1053429,1	1191701,5	1342156,1	1487094,9	1636893,0
Виробництво пластмасових виробів	2369,5	4934,0	7817,2	10880,4	14584,1	18276,1	22290,4	26396,3	30310,5	34396,9	38294,6	41758,3
Виробництво вогнетривких виробів	331,2	646,9	980,1	1272,7	1639,7	1993,5	2304,9	2618,0	2897,0	3165,3	3412,4	3654,3
Виробництво будівельних матеріалів із глини	471,7	965,6	1463,2	2021,5	2719,3	3462,0	4256,0	5050,6	5772,8	6451,5	7050,0	7549,5
Виробництво керамічних плиток і плит	368,8	748,3	1127,7	1524,2	2000,2	2524,9	3104,1	3681,3	4215,9	4687,8	5104,7	5470,3
Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини	102,9	217,3	335,5	497,3	719,1	937,1	1151,9	1369,3	1556,9	1763,7	1945,3	2079,2
Виробництво іншої продукції з фарфору та кераміки	134,6	263,4	403,6	530,4	679,3	824,5	978,0	1134,6	1275,9	1417,7	1559,4	1672,1
Виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей	677,4	1531,4	2359,7	3646,6	5453,5	7230,4	9081,2	11031,3	12688,5	14451,2	15806,2	16684,5
Виготовлення виробів із бетону, гіпсу та цементу	1145,8	2579,3	4199,4	6119,0	8722,5	11327,4	13887,6	16591,5	19274,5	22086,3	24480,2	26518,5
Виробництво абразивних виробів і неметалевих мінеральних виробів, н.в.і.у.	496,0	1038,2	1572,2	2570,1	3968,5	5434,0	7022,1	8729,5	10453,4	12432,9	13893,2	14912,6

*сформовано автором за даними [64]

Таблиця В.5

Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2019 році

Види	Січень	Січень-лютий	Січень-березень	Січень-квітень	Січень-травень	Січень-червень	Січень-липень	Січень-серпень	Січень-вересень	Січень-жовтень	Січень-листопад	Січень-грудень
<i>Промисловість</i>	214970,4	425052,8	654007,9	866474,4	1077203,0	1278017,1	1486769,8	1685971,0	1877590,9	2075900,5	2273076,5	2480804,2
<i>Добувна та переробна промисловість</i>	152264,0	308406,7	488337,6	664919,0	845766,1	1017921,0	1192715,9	1358666,4	1518347,9	1680757,1	1832882,4	1992299,0
<i>Добувна промисловість і розроблення кар'єрів</i>	35168,7	68045,6	103411,8	141582,3	179466,4	212931,0	250222,2	284203,4	312237,8	340577,2	366765,1	394847,2
<i>Переробна промисловість</i>	117095,3	240361,1	384925,8	523336,7	666299,7	804990,0	942493,7	1074463,1	1206110,1	1340179,9	1466117,3	1597451,8
Виробництво пластмасових виробів	2595,6	5528,4	9043,3	12895,8	16904,8	20624,6	24999,7	29071,2	33034,7	37173,5	40857,9	44455,6
Виробництво вогнетривких виробів	325,7	644,3	982,5	1309,8	1676,6	2022,5	2359,9	2669,2	2917,3	3176,2	3398,5	3669,8
Виробництво будівельних матеріалів із глини	469,9	999,7	1608,7	2184,0	2873,2	3574,0	4354,5	5056,1	5698,1	6333,1	6913,9	7404,1
Виробництво керамічних плиток і плит	374,1	753,4	1168,7	1548,9	1999,9	2488,1	3017,0	3511,0	3950,9	4392,7	4811,7	5157,6
Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини	95,8	246,3	440,0	635,1	873,3	1085,9	1337,5	1545,1	1747,2	1940,4	2102,2	2246,5
Виробництво іншої продукції з фарфору та кераміки	118,8	254,7	406,9	531,1	675,6	836,1	994,2	1139,4	1285,5	1426,7	1559,9	1690,4
Виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей	733,4	1808,0	3277,7	4964,9	6729,5	8456,5	10690,6	12796,1	14814,8	16771,5	18278,3	19323,1
Виготовлення виробів із бетону, гіпсу та цементу	1157,4	2957,3	5340,5	7958,9	10705,5	13356,2	16477,8	19506,7	22440,8	25448,8	28045,0	30348,0
Різання, оброблення та оздоблення декоративного та будівельного каменю	8,4	28,4	56,7	87,2	124,9	163,7	210,6	272,3	329,5	388,7	425,0	455,9
Виробництво абразивних виробів і неметалевих мінеральних виробів, н.в.і.у.	359,5	894,7	1623,8	2732,7	4188,3	5663,0	7206,2	9018,8	10713,4	12432,3	13799,7	14721,7

*сформовано автором за даними [64]

Оцінка впливу факторів, що стримують промислове виробництво у 2015 році*

Промисловість	січень					квітень					липень					жовтень								
	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує
Промисловість	48	2	13	41	27	11	49	3	12	44	27	10	48	3	13	43	26	12	47	3	13	40	24	14
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	32	0	12	44	42	11	38	3	11	42	37	15	37	1	14	52	33	15	28	2	20	48	33	13
Переробна промисловість	53	2	13	40	26	10	53	3	13	44	27	8	53	3	13	42	26	10	53	3	13	39	23	13
Виробництво гумових і пластмасових виробів	49	0	15	51	28	9	58	0	10	38	30	2	53	0	12	43	20	14	52	2	14	32	32	14
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	62	1	17	38	29	8	57	4	19	42	29	7	61	7	16	45	23	6	60	2	14	42	19	12
Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	54	0	6	46	21	10	55	6	9	45	25	0	55	4	11	47	25	4	57	10	10	37	25	8

*сформовано автором за даними [72]

Таблиця Г.2

Оцінка впливу факторів, що стримують промислове виробництво у 2016 році*

Промисловість	січень					квітень					липень					жовтень								
	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує
<i>Промисловість</i>	47	3	12	39	27	14	47	3	11	37	27	14	46	5	11	39	25	14	44	6	11	38	27	15
<i>Добувна промисловість і розроблення кар'єрів</i>	39	2	17	43	39	11	39	6	16	49	38	15	36	6	16	45	39	17	26	8	13	36	47	17
<i>Переробна промисловість</i>	52	4	12	37	26	13	52	3	11	35	26	13	51	6	11	37	24	13	50	7	11	36	24	14
Виробництво гумових і пластмасових виробів	48	0	6	28	24	16	60	0	8	26	20	14	50	2	6	26	26	16	53	2	4	31	22	16
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	60	3	8	32	29	17	52	6	8	38	25	21	51	7	11	31	20	27	56	7	14	32	18	21
Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	59	8	5	38	18	15	50	6	7	41	23	11	56	11	6	47	12	12	57	10	9	39	19	14

*сформовано автором за даними [72]

Таблиця Г.3

Оцінка впливу факторів, що стримують промислове виробництво у 2017 році*

Промисловість	січень					квітень					липень					жовтень								
	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує
Промисловість	42	6	11	36	27	17	41	7	13	36	26	17	37	10	11	36	26	19	36	11	12	36	25	18
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	19	7	13	44	44	15	25	7	16	47	34	20	18	9	16	45	40	20	16	8	18	41	40	20
Переробна промисловість	48	7	11	34	26	16	45	8	13	33	25	16	41	11	11	33	24	18	41	13	13	34	23	18
Виробництво гумових і пластмасових виробів	44	2	5	25	16	30	56	0	5	25	13	30	37	3	6	22	16	40	39	5	6	26	18	35
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	53	5	11	32	32	17	51	5	13	33	26	20	46	9	12	32	23	26	47	10	17	31	17	23
Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	52	15	6	37	19	20	40	16	6	36	18	22	40	19	4	36	19	19	40	25	7	35	16	20

*сформовано автором за даними [72]

Таблиця Г.4

Оцінка впливу факторів, що стримують промислове виробництво у 2018 році*

Промисловість	січень					квітень					липень					жовтень								
	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує
<i>Промисловість</i>	36	12	12	33	24	20	37	12	13	33	23	20	34	14	12	33	23	21	34	17	12	36	24	20
<i>Добувна промисловість і розроблення кар'єрів</i>	19	6	17	28	39	25	24	7	16	33	35	24	18	11	19	34	35	20	19	13	20	33	40	21
<i>Переробна промисловість</i>	41	13	12	30	23	20	41	13	14	31	22	19	39	16	12	30	21	20	39	19	12	33	22	20
Виробництво гумових і пластмасових виробів	39	5	9	23	23	31	47	3	6	25	17	30	36	9	6	33	20	31	36	16	9	33	20	27
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	42	10	14	23	25	22	42	14	12	21	19	25	35	19	17	25	20	25	36	24	17	29	19	22
Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	44	21	7	33	15	24	34	19	7	31	18	25	42	22	6	27	16	23	37	26	5	31	20	23

*сформовано автором за даними [72]

Таблиця Г.5

Оцінка впливу факторів, що стримують промислове виробництво у 2019 році*

Промисловість	січень					квітень					липень					жовтень								
	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує
Промисловість	36	16	12	29	24	21	37	16	11	30	24	20	37	17	12	30	24	20	38	17	12	31	24	20
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	19	5	9	22	46	28	19	3	9	30	45	30	26	6	14	27	42	25	23	5	14	27	45	22
Переробна промисловість	41	19	13	27	23	19	42	18	12	28	23	18	42	19	13	29	22	18	42	20	12	29	22	18
Виробництво гумових і пластмасових виробів	46	9	4	18	13	28	55	13	3	23	12	23	49	12	3	21	15	24	43	16	3	16	15	30
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	56	12	11	20	26	18	53	16	8	26	26	19	53	15	10	25	26	17	56	18	13	27	28	13
Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	45	32	11	31	19	13	48	27	9	31	20	12	43	29	10	35	21	13	44	27	7	35	20	15

*сформовано автором за даними [72]

Таблиця Г.6

Оцінка впливу факторів, що стримують промислове виробництво у 2020 році*

Промисловість	січень						квітень						липень					
	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує	недостатній попит	нестача робочої сили	нестача сировини, матеріалів, устаткування	фінансові обмеження	інші фактори	нічого не стримує
Промисловість	45	11	10	29	22	19	45	8	9	29	43	14	47	6	9	29	40	14
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	37	3	11	28	41	21	39	5	12	29	50	18	37	3	15	26	44	21
Переробна промисловість	51	13	10	28	21	17	50	8	10	29	45	11	52	7	10	28	42	11
Виробництво гумових і пластмасових виробів	57	4	3	22	17	19	59	1	6	25	43	12	58	1	6	26	38	12
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	66	10	10	29	22	14	66	5	9	26	46	13	71	3	5	26	30	13
Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	56	15	6	37	18	13	61	13	5	39	49	9	60	12	5	37	43	12

*сформовано автором за даними [72]

Додаток Д

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Гавловська Н. І., Притис В. І. Теоретичний базис безпекоорієнтованого управління підприємством. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство* : монографія : в 3 томах / за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2019. Т. 3. С. 271–288 (0,73 друк. арк.) (особистий внесок здобувача: *визначено теоретичні основи формування безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами*(0,63 др. арк.)).

2. Притис В. І., Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Інституціональне середовище формування системи безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних змін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6, Т. 1. С. 230–232 (0,35 друк. арк.) (особистий внесок здобувача: *визначено особливості впливу зовнішнього середовища на діяльність промислових підприємств та їх економічну безпеку* (0,25 др. арк.)).

3. Притис В.І., Гавловська Н.І., Рудніченко Є. М. Дослідження базових категорій безпекоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №2. С. 23–30 (1,11 друк. арк.). (особистий внесок здобувача: *досліджено основні підходи до визначення категорій у сфері економічної безпеки* (0,92 др. арк.)).

4. Притис В. І. Формування ймовірнісної нейронної мережі для діагностування станів системи безпекоорієнтованого управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №6, Т. 2. С. 97–100 (0,5 друк. арк.).

5. Притис В. І. Методичне та організаційне забезпечення безпекоорієнтованого управління підприємствами. *Вісник Хмельницького*

національного університету. *Економічні науки*. 2020. №1. С. 94–99 (0,65 друк. арк.).

6. Притис В. І. Умови реалізації безпекоорієнтованого управління підприємствами з урахуванням існуючих загроз. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 453–459 (0,64 друк. арк.).

7. Притис В. І., Кримчак Л. А., Гавловська Н. І. Витік інформації як ключова проблема інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 240–247 (0,54 друк. арк.). (особистий внесок здобувача: *визначено особливості інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки промислових підприємств*(0,28 др. арк.)).

8. Havlovska N., Illiashenko O., Konoplina O., Shevchuk I., Hlynska A., Prytys V. Strategic Adaptation as a Way of Managing Organizational Changes in the Context of Implementing a Safety Oriented Enterprise Management Approach. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. 2020. Vol. 9. No. 3. P. 1053-1061 (0,92 друк. арк.) (особистий внесок здобувача: *досліджено особливості організаційних змін при реалізації положень безпекоорієнтованого управління*(0,22 др. арк.)).

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

9. Притис В. І. Обґрунтування доцільності використання безпекоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами. *Сучасні проблеми та перспективи розвитку міжнародних економічних відносин і світового господарства : матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конференції*. Хмельницький – Сатанів, 19–20 квітня 2019 р. Хмельницький : ХНУ, 2019. С. 177–181 (0,26 друк. арк.).

10. Притис В. І. Застосування методології гнучкого управління в умовах глобалізаційних викликів і загроз. *Актуальні проблеми забезпечення національної безпеки та спрощення процедур міжнародної торгівлі : збірник тез III науково-практичної інтернет-конференції*. м. Ірпінь –

м. Хмельницький, 17–24 травня 2019 р. Хмельницький: Науково-дослідний центр митної справи, 2019. С. 32–35 (0,18 друк. арк.).

11. Притис В. І. Управлінські рішення в системі безпекоорієнтованого управління підприємствами. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф.* м. Кропивницький, 14 квітня 2020 р. Кропивницький : ЦНТУ, 2020. С. 257–258 (0,15 друк. арк.).

12. Притис В. І. Моделювання станів системи безпекоорієнтованого управління підприємством. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції.* м. Харків, 31 жовтня 2020 р. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2020. С. 476–478 (0,15 друк. арк.).

Додаток Е

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. XV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми та перспективи розвитку міжнародних економічних відносин і світового господарства», (м. Хмельницький – м.Сатанів, 19–20 квітня 2019 р., очна форма участі).

2. III Науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми забезпечення національної безпеки та спрощення процедур міжнародної торгівлі» (м. Ірпінь – м. Хмельницький, 17–24 травня 2019 р., очна форма участі).

3. III Міжнародна науково-практична конференція «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (м. Кропивницький, 14 квітня 2020 р., дистанційна форма участі).

4. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи» (м. Харків, 21 жовтня 2020 р., дистанційна форма участі).