

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

СЕВОСТ'ЯНОВ Віталій Сергійович

УДК 338.28:330.341.1

ДИСЕРТАЦІЯ

**ЗМІЦНЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ
СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 "Менеджмент"

Галузь знань 07 "Управління та адміністрування"

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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



В. С. Севост'янов

Науковий керівник: **Овчаренко Євген Іванович**, доктор економічних наук,
професор

Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Севост'янов В. С. Зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства. — Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 "Менеджмент" — Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, Київ, 2025.

Робота присвячена вирішенню науково-практичного завдання зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства, що базується на уточненні змісту понять «економічна безпека підприємства», «система економічної безпеки підприємства», «потенціал системи економічної безпеки підприємства», формуванні структури потенціалу системи економічної безпеки підприємства, формуванні засад оцінювання відповідного потенціалу, розробленні моделі оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства, розробленні принципів засад зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства, визначенні підходів та напрямів зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства, а також формуванні пропозицій щодо посилення можливостей підприємства як складника потенціалу його системи економічної безпеки.

Наведене розуміння поняття безпеки, та розглянуто структурування поняття безпеки за її рівнями та родовими ознаками. Описано зміст різних видів безпеки, зокрема воєнної, техногенної, епідеміологічної, продовольчої, паливно-енергетичної, екологічної, демографічної, кібербезпеки, соціальної та економічної. Показано, що різні види безпеки є пов'язаними між собою. Розглянуто та описано виділені види безпеки для об'єктів різних рівнів, зокрема для окремої людини (домогосподарства), підприємства, міста, регіону, держави та глобальної системи «Світ».

Розглянуто об'єкти економічної безпеки, та охарактеризовано зміст економічної безпеки щодо кожного з таких об'єктів. Показано зв'язок між економічною безпекою різних об'єктів, зокрема між економічною безпекою

підприємства, міста, регіону та держави в цілому. Розкрито зміст підходів щодо розуміння економічної безпеки підприємства.

Розкрито зміст системи економічної безпеки підприємства. На підставі узагальнення ключових складників системи економічної безпеки підприємства за різними визначеннями, а також понять, з якими є пов'язаним поняття відповідної системи, запропоновано підходи до розуміння системи економічної безпеки підприємства, зокрема діяльнісний, суб'єктно-об'єктний, елементний та функціонально-компонентний. Розкрито зміст кожного з таких підходів. Наведено поняття, з якими є пов'язаним поняття системи економічної безпеки підприємства. Графічно візуалізовано два варіанти статусу системи економічної безпеки підприємства, зокрема як надсистеми та як підсистеми у системі управління підприємством. Статус системи економічної безпеки підприємства як надсистеми та як підсистеми порівняно за сукупністю критеріїв.

Запропоновано онтологічні та необхідні властивості системи економічної безпеки підприємства. Розкрито природу кожної з виділених груп властивостей системи економічної безпеки підприємства. До складу онтологічних властивостей відповідної системи віднесено такі як інтегрованість до системи управління, варіативність змісту, плюралістичність формалізації, відсутність єдиної організаційної форми, внутрішня структура, елементний склад, можлива внутрішня полісуб'єктність та людино-залежність. До складу необхідних властивостей системи економічної безпеки підприємства віднесено такі як адаптивність до характеристик підприємства, організаційна відособленість, операціоналізованість, організаційна суб'єктність, компетентність суб'єктів дій, несуперечливість цілей, завдань та функцій, економічність, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, керованість, прозорість функціонування, наявність резервів реагування, комплексність, безперервність дій, законність, пріоритетність попередження, структурованість, взаємопов'язаність та планомірність дій. Зміст кожної із запропонованих онтологічних та необхідних властивостей системи економічної безпеки підприємства докладно описано.

Розглянуто поняття потенціалу у його загальному розумінні та стосовно різних об'єктів та видів потенціалу. Показано види потенціалу. Розглянуто концепції розуміння потенціалу та підходи до визначення потенціалу у загальному випадку. Обґрунтовано ресурсно-компетенціальну природу потенціалу системи економічної безпеки підприємства. Структуру відповідного потенціалу розглянуто як поєднання матеріальних, фінансових та нематеріальних ресурсів підприємства, а також його компетенцій. Докладно наведено склад кожного елемента потенціалу системи економічної безпеки підприємства відповідно до запропонованої його структури. Визначено необхідні дії щодо практичного формування та підтримки потенціалу системи економічної безпеки підприємства.

Запропоновано засади оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства, до складу яких увійшли особливості такого потенціалу як об'єкта оцінювання, вимоги до оцінювання, користувачі результатів оцінювання, напрями використання результатів оцінювання, обмеження та припущення під час оцінювання та використовувані інструменти. Докладно розкрито зміст кожного з елементів сформованих засад оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства. Показано, що результати оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства мають різні напрями свого використання, у тому числі посилення економічної безпеки підприємства, ухвалення рішення про реструктуризацію підприємств, розроблення антикризової стратегії підприємства тощо.

На основі сформованої структури відповідного потенціалу розроблено модель оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства, яка передбачає розрахунок як оцінки безпосередньо самого потенціалу — окремо у скалярній формі та у формі кортежу — так і оцінки достатності такого потенціалу шляхом зіставлення оцінки потенціалу та оцінки впливу сукупності загроз на підприємство. Для цього окремо розроблено модель оцінювання впливу загроз на підприємство, яка базується на сформованому переліку таких загроз, проведеній оцінці вагомості таких загроз, показниках наявності та впливу

на підприємство для кожної із виділених загроз, а також пропозиціях щодо узагальнення показника впливу загроз на підприємство для подальшого як самостійного використання такого показника, так і його використання для оцінювання достатності потенціалу системи економічної безпеки підприємства. Для оцінювання кожного з первинних показників щодо окремих складових потенціалу системи економічної безпеки підприємства, а також оцінювання наявності та міри впливу кожної із виділених загроз для підприємства розроблено шкали оцінювання. Для забезпечення універсальності моделі оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства враховано особливості діяльності різних галузей, що знайшло відображення у розробці вагових коефіцієнтів у моделі, що мають різні значення для різних галузей. Це забезпечує універсальність моделі та можливість її використання без додаткової адаптації для підприємств різних галузей.

З використанням розробленої моделі оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства проведено оцінювання відповідного потенціалу для сукупності вітчизняних підприємств різної галузевої приналежності, які здійснюють діяльність у різних регіонах України. Це дозволило провести апробацію розробленої моделі та отримати оцінки потенціалу системи економічної безпеки підприємства для різних вітчизняних підприємств. Для кожного з вибраних підприємств розраховано оцінки потенціалу системи економічної безпеки, впливу загроз на підприємство та величину достатності відповідного потенціалу. Отримані результати візуалізовано, та на підставі таких результатів сформовано сукупність висновків щодо потенціалу системи економічної безпеки для кожного з таких підприємств.

Розроблено принципові засади зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства. Складниками таких принципових засад стали постулати, закономірності, принципи, типові помилки, організація команди та підтримка. Для кожного з таких складників показано його призначення та негативні наслідки відсутності у контексті зміцнення потенціалу системи економічної

безпеки підприємства. Кожен із складників принципових засад зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства докладно розкрито.

Показано, що реальне зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства є можливим тільки за умови діяльності виконавчої команди. Визначено компоненти організації такої команди, зокрема місце в організаційній структурі підприємства, забезпечення ритмічності, періодичності та послідовності роботи, а також забезпечення компліментарності та узгодженої дії учасників команди. Для такої команди запропонований необхідний склад ролей, і для кожної з таких ролей визначено завдання, що мають бути виконані.

Запропоновано підходи до зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства, зокрема компенсаторний, розвитку переваг, системний, антикризовий, хаотичний та опортуністичний. Для кожного з запропонованих підходів розкрито його зміст, показано антагоністичний характер щодо окремих інших підходів, висвітлено його призначення, надано опис із сукупністю використаних критеріїв, а також розглянуті умови доцільності застосування. Розроблено матрицю доцільності вибору підходу до зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства залежно від поточного рівня потенціалу та рівня загроз підприємству, яка передбачає на підставі зазначених аргументів вибір сценарію зміцнення відповідного потенціалу та можливих підходів для цього. Досліджено можливість переходів між підходами до зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства.

Для забезпечення універсальності й водночас цільового характеру пропозицій щодо зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства розглянуто типи підприємств за Х. Фрізевінкелем, для кожного з яких встановлено типові загрози, а також запропоновано типові напрями зміцнення потенціалу його системи економічної безпеки.

З урахуванням того, що суттєвою для всіх українських підприємств загрозою, що комплексно негативно впливає на потенціал системи економічної безпеки кожного підприємства, є воєнні дії проти України та можливі негативні наслідки таких дій для певного окремого підприємства, розроблено напрями

зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства для реагування на загрози, пов'язані із веденням воєнних дій проти України, і для кожного з таких напрямів докладно описаний його зміст.

Пропозиції щодо вибору напрямів зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства апробовано на прикладі сукупності українських підприємств, зокрема для кожного з таких підприємств визначено сценарій зміцнення потенціалу системи його економічної безпеки та запропоновано сукупність відповідних напрямів.

Для зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства розроблено сукупність пропозицій щодо посилення можливостей підприємства як складника потенціалу його системи економічної безпеки. Розроблений принциповий підхід до посилення відповідних можливостей містить сукупність компонентів, зокрема таких як організаційна поведінка, комунікації, тренування персоналу, сценарії дій, резервування, диверсифікація. Для кожного з компонентів розробленого підходу докладно розкрито його сутність, показано його вплив на зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства та наслідки відсутності такого компонента, а також його взаємозв'язок із іншими компонентами.

Для забезпечення практичного втілення розробленого підходу щодо посилення можливостей підприємства як складника потенціалу його системи економічної безпеки запропоновано сукупність умов. Для такого підходу визначено його переваги та обмеження у використанні. На основі запропонованого підходу для кожного з аналізованих підприємств визначено компоненти такого підходу для першочергового розроблення та впровадження.

Отримані результати та розроблені підходи використано в діяльності вітчизняних підприємств різної галузевої приналежності.

Ключові слова: потенціал, зміцнення потенціалу, економічна безпека, система економічної безпеки підприємства, модель оцінювання, загроза, принципові засади зміцнення, підходи щодо зміцнення, можливості підприємства.

ANNOTATION

Sevostianov V. S. Strengthening Potential of an Enterprise's Economic Security System. — Qualification Scientific Work with manuscript copyright.

Thesis for a degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 "Management". — Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, 2025.

The thesis is dedicated to solving the scientific and practical problem of strengthening potential of an enterprise's economic security system. This is based on clarifying content of concepts "Enterprise economic security", "Enterprise economic security system", and "Potential of an enterprise economic security system", forming the structure of potential of the enterprise economic security system, establishing foundations for assessing the relevant potential, developing a model for assessing potential of the enterprise economic security system, developing fundamental principles for strengthening potential of an enterprise economic security system, defining approaches and directions for strengthening potential of the enterprise economic security system and formulating proposals for enhancing the enterprise's capabilities as a component of its economic security system's potential.

The concept of security is defined, and its structuring by levels and generic attributes is examined. Content of various types of security is described, including military, man-made (technogenic), epidemiological, food, fuel and energy, environmental, demographic, cybersecurity, social, and economic security.

It is demonstrated that these different types of security are interconnected. Existence of these identified types of security is shown and described for objects at various levels, specifically for individuals (households), enterprises, cities, regions, states, and the global "World" system.

The objects of economic security are disclosed, and content of economic security is characterized for each of these objects. A connection between economic security of various objects is demonstrated, specifically between economic security of an enterprise, a city, a region, and the state as a whole. Content of approaches to understand an enterprise economic security is revealed.

Content of an enterprise's economic security system is revealed. Basing on generalization of the key components of an enterprise's economic security system from various definitions, as well as concepts related to the aforementioned system, approaches to understanding an enterprise's economic security system are proposed. These include the activity-based, subject-object, elemental, and functional-component approaches. Content of each of these suggested approaches is explained. Concepts related to the enterprise economic security system are provided. Two variants of status of an enterprise's economic security system are graphically visualized: as a supersystem and as a subsystem within the enterprise management system. Status of an enterprise's economic security system as a supersystem and as a subsystem is compared using a set of criteria.

The ontological and necessary properties of an enterprise's economic security system are proposed. Nature of each identified group of properties of the enterprise's economic security system is explored. Ontological properties of the mentioned system include integration into the management system, variability of content, pluralism of formalization, absence of a single organizational form, internal structure, elemental composition, possible internal polysubjectivity, human dependence. Necessary properties of the enterprise's economic security system include adaptability to the enterprise characteristics, organizational distinctness, operationalizability, organizational subjectivity, qualification of acting subjects, consistency of goals, tasks, and functions, economic efficiency, adaptability to changes in the external environment, manageability, transparency of functioning, availability of response reserves, comprehensiveness, continuity of actions, legality, priority of prevention, structuredness, interconnectedness, systematic planning of actions. Content of each of the proposed ontological and necessary properties of the enterprise's economic security system is described in detail.

The concept of potential is considered in its general meaning, as well as in relation to various objects and types of potential. Different types of potential are identified. Concepts of understanding potential and approaches to define potential in a general case are considered. The resource-competence nature of an enterprise's

economic security system potential is suggested. The structure of mentioned potential is proposed as a combination of an enterprise's material, financial, and intangible resources, along with its competencies. Content of each element of the enterprise's economic security system potential, according to its proposed structure, is disclosed in details. Necessary actions for the practical formation and strengthening an enterprise's economic security system potential are defined.

The core basis for assessing potential of an enterprise's economic security system is proposed. Such core basis encompasses peculiarities of the assessment object, requirements for assessment, users of assessment results, directions for using assessment results, limitations and assumptions concerning assessment, tools for assessment. Content of each element within this established core basis for assessing potential of an enterprise's economic security system is described in detail. It is demonstrated that the results of assessing potential of an enterprise's economic security system have various directions of usage, including enhancing the enterprise's economic security, making decisions on enterprise restructuring, developing an anti-crisis strategy for the enterprise, etc.

Basing on the established structure of relevant potential, a model for assessing potential of the enterprise's economic security system has been developed. This model involves calculating both the direct assessment of mentioned potential itself — separately in scalar form and as a tuple — and an assessment of sufficiency of this potential by comparing the potential assessments with the aggregate of threats' impact on the enterprise. For this purpose, a separate model for assessing impact of threats on the enterprise has been developed. This model is based on a formed list of such threats, an assessment of the weight of each of threats, indicators of presence and impact for each identified threat to an enterprise, proposals for generalizing of indicator of impact of threats on an enterprise for both its independent use and its use in assessing sufficiency of an enterprise's economic security system potential. Assessment scales have been developed for evaluating each of the primary indicators related to individual components of an enterprise's economic security system potential, as well as for assessing presence and impact of each identified threat to an enterprise. To ensure

universality of the economic security system potential assessment model, the specific characteristics of various industries have been taken into account. This is provided by using weighting coefficients within the model, which have different values for different industries. This ensures the model's universality and its applicability for enterprises in various sectors without additional adaptation.

Using the developed model for assessing potential of an enterprise's economic security system, the mentioned potential was evaluated for a set of domestic enterprises of various industries operating in different regions of Ukraine. This allowed testing the developed model and obtaining assessments of the economic security system potential for various domestic enterprises. For each selected enterprise, the following indicators were calculated: assessments of the economic security system's potential; the impact of threats on the enterprise; the degree of sufficiency of the mentioned potential. Obtained results were visualized, and a set of conclusions regarding the economic security system potential was formulated for each of these enterprises.

A fundamental framework for strengthening potential of an enterprise's economic security system has been developed. The components of such fundamental framework include postulates, regularities, principles, common mistakes, team organization, and support. For each of these components, its purpose and the negative consequences of its absence are shown in the context of strengthening potential of an enterprise's economic security system. Each component of the built fundamental framework for strengthening potential of an enterprise's economic security system is considered in detail.

It's demonstrated that real strengthening of an enterprise's economic security system potential is only possible with the activity of a special executive team. Components for organizing such a team are defined, specifically its place within the enterprise's organizational structure, ensuring rhythmic, periodic, and consistent work, and ensuring complementarity and coordinated action among team members. For this team, the necessary composition of roles is proposed, and for each of these roles, tasks to be performed are defined.

Approaches to strengthening potential of an enterprise's economic security system are proposed, including compensatory, advantage development, systemic, anti-crisis, chaotic, opportunistic. For each of these proposed approaches, its content is detailed, its antagonistic nature relative to certain other approaches is shown, its purpose is highlighted, a description with a set of used criteria is provided, and the conditions for its expedient application are examined. A matrix for expediency of choosing an approach to strengthening potential of an enterprise's economic security system has been developed. This matrix depends on the current level of potential and the level of threats to the enterprise. It suggests, based on the stated arguments, the choice of a scenario for strengthening the mentioned potential and possible approaches to achieve this. Ability of transitions between approaches to strengthening potential of an enterprise's economic security system has also been investigated.

To ensure both the universality and targeted nature of proposals for strengthening an enterprise's economic security system potential, enterprise types according to H. Friezewinkel were examined. For each type, typical threats were identified, and typical directions for strengthening economic security system potential were proposed.

Considering that military actions against Ukraine and their potential negative consequences for each specific enterprise are a significant threat to all Ukrainian enterprises, comprehensively impacting potential of their economic security systems, directions for strengthening potential of an enterprise's economic security system have been developed to respond to threats associated with military actions against Ukraine. The content of each of these directions is described in detail.

Proposals for forming directions to strengthen potential of an enterprise's economic security system were tested on a sample of some Ukrainian enterprises. Specifically, for each of these enterprises, a scenario for strengthening potential of its economic security system was determined, and a set of corresponding directions was proposed.

To strengthen potential of an enterprise's economic security system, a set of proposals for enhancing the enterprise's capabilities as a component of its economic

security system potential has been developed. The developed fundamental approach to strengthening these capabilities includes a set of components, specifically organizational behavior, communications, personnel training, action scenarios, reserving (or resource provisioning/buffering), diversification. For each component of the developed approach, its essence is revealed, its impact on strengthening potential of the enterprise's economic security system is demonstrated, consequences of its absence are shown, and its interrelationship with other components is explained.

To ensure practical implementation of the developed approach to enterprise capabilities as a component of its economic security system potential, a set of conditions has been proposed. The advantages and limitations of using this approach have been defined. Based on the proposed approach, components for priority development and implementation were determined for each of the analyzed enterprises.

Obtained results and developed approaches have been used in activity of Ukrainian enterprises of various industries.

Keywords: potential, potential strengthening, economic security, enterprise economic security system, assessment model, threat, fundamental framework of strengthening, approaches to strengthening, enterprise's capabilities.

Список публікацій здобувача

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Серета О. О. Севост'янов В. С. Фінансова безпека суб'єктів господарювання в сучасних умовах: проблеми та перспективи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. № 4 (280). С. 47–54. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-280-4-47-54> (Особистий внесок здобувача: сформовано аналітичну базу дослідження фінансової безпеки суб'єктів господарювання, проведено структурний аналіз суб'єктів господарювання для оцінювання фінансової безпеки).

2. Севост'янов В. С. Засади оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 222–232. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(35\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(35))

3. Севост'янов В. С. Структура потенціалу системи економічної безпеки підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6 (286). С. 119–128. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-119-128>

4. Севост'янов В. С. Формування управлінської команди зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 149–157. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(18)).

5. Овчаренко Є. І., Севост'янов В. С. Нематеріальні ресурси як елемент потенціалу системи економічної безпеки підприємства: склад і властивості. *Бізнес-інформ*. 2025. №5. С. 450–463. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-450-463>

(Особистий внесок здобувача: показано нематеріальні ресурси підприємства у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства, описано можливості підприємства як складова потенціалу системи його економічної безпеки, висвітлено та описано склад реляційного капіталу)

підприємства, надано властивості можливостей підприємства як складової потенціалу системи його економічної безпеки).

6. Севост'янов В. С. Постулати, закономірності та принципи зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2025. № 6 (292). С. 75–88. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-292-6-75-88>.

Опубліковані праці апробаційного характеру

7. Севост'янов В. С. Потенціал системи економічної безпеки підприємства: вибір концепції до розуміння. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 15 травня 2025 р.). Полтава : ПДАУ, 2025. С. 590–592.

8. Севост'янов В. С. Підходи до зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, управління та права в сучасних умовах*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Житомир, 31 травня 2025 р.). Житомир: ЦФЕНД, 2025. С. 11–16.

9. Севост'янов В. С. Принципові засади зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства. *Цілі сталого розвитку : проблеми і можливості досягнення в Україні та світі* : збірник матеріалів ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених (Київ, 24 жовтня 2025 р.). К. : Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2025. С. 237–239.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	26
1.1. Економічна безпека підприємства у системі родових видів безпеки: сутність та підходи до трактування.....	26
1.2. Зміст та властивості системи економічної безпеки підприємства.....	48
1.3. Поняття, склад та структура потенціалу системи економічної безпеки підприємства.....	68
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	89
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	92
2.1. Засади оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства	92
2.2. Розроблення моделі оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства.....	110
2.3. Апробація моделі оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства.....	133
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	147
РОЗДІЛ 3. ПРИНЦИПОВІ ЗАСАДИ, ПІДХОДИ ТА НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	149
3.1. Принципові засади зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства	149
3.2. Підходи та напрями зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства.....	170
3.3. Посилення можливостей підприємства як складника потенціалу його системи економічної безпеки.....	191
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	209
ВИСНОВКИ.....	211
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	217
ДОДАТКИ.....	257

ВСТУП

Актуальність дослідження. Складні та мінливі умови функціонування вітчизняних підприємств, які істотно погіршилися у зв'язку із повномасштабними воєнними діями проти України, починаючи з 2022 року, обумовлюють істотну увагу до питань забезпечення економічної безпеки в Україні на всіх рівнях — від національної економіки в цілому до окремого підприємства та домогосподарства. Суб'єктом забезпечення такої безпеки для кожного окремого підприємства виступає його система економічної безпеки. Зрозуміло, що характеристики такої системи, її склад та елементи будуть впливати на її функціональність та, зрештою, на можливість забезпечення економічної безпеки підприємства, його спроможність долати виклики та загрози, обумовлені несприятливим станом зовнішнього середовища для суб'єктів господарювання в Україні.

Однією з характеристик системи економічної безпеки підприємства, яка істотним чином визначає результативність її функціонування та, зрештою, захисту підприємства від наявних загроз, є потенціал такої системи. Тому завдання, пов'язані з потенціалом системи економічної безпеки підприємства — ідентифікація та дослідження такого потенціалу, визначення його елементного складу, оцінювання, зміцнення такого потенціалу тощо — мають як теоретичну, так і прикладну цінність, представляють інтерес як у контексті діяльності окремого підприємства, яке працює в Україні, так і в контексті економічної безпеки національної економіки, адже саме окремі підприємства є складовими національної економіки в цілому. І тому формулювання та вирішення таких завдань, що пов'язані з потенціалом системи економічної безпеки підприємства, має очевидну цінність та важливість.

Питанням потенціалу підприємства в цілому та окремих підсистем у його складі присвячені наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема В. Г. Алькеми, О. І. Амоши, С. О. Ареф'єва, Дж. Водака, В. Зардета, О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник, Т. І. Лепейко, Х. Ітамі, Л. Лакса, А. Є. Орехової,

І. П. Отенко, Й. Савала, В. М. Хобти, Р. Холла та інших. Теоретичні засади сучасної безпекології мікрорівня, у тому числі питання системи економічної безпеки підприємства, представлені у роботах Д. В. Дячкова, З. Б. Живко, М. В. Зось-Кіора, Є. А. Івченка, О. В. Ілляшенко, М. Калера, М. І. Камлика, С. Кая, Г. В. Козаченко, А. Л. Коробчинського, О. М. Ляшенко, В. І. Мунтіяна, Є. І. Овчаренка, Ю. С. Погорелова, Ю. А. Романовської, Є. М. Рудніченка, А. М. Штангрета, М. Юнуса. Водночас питання потенціалу системи економічної безпеки підприємства та його зміцнення достатнього висвітлення у сучасних дослідженнях з питань економічної безпеки підприємства майже не отримало.

Необхідність обґрунтування теоретичних положень та методичних підходів щодо зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства, розробки та впровадження рекомендацій щодо оцінювання та зміцнення такого потенціалу обумовили актуальність обраної теми дисертаційної роботи, її мету та завдання, логіку, напрями дослідження та структуру дисертації.

Зв'язок роботи із науковими планами, програмами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану наукових досліджень Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Київ). При виконанні теми «Оцінка та розвиток економічного потенціалу Закарпатської області: проблеми, можливості та стратегічні напрями розвитку» (номер державної реєстрації 0124U003892, 2024–2025 рр.) автором обґрунтовано склад, роль та місце потенціалу системи економічної безпеки підприємства як складової економічного потенціалу області, а також розроблено принципові засади зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства як чиннику посилення економічного потенціалу області. Під час виконання теми №Е-02-25 (замовник ТОВ «Миронівський продукт», виконавець — Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля) сформовано пропозиції щодо оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства, а також розроблено підходи та напрями зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є формування теоретичних засад, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства.

Для досягнення поставленої мети у дисертації вирішено такі завдання:

розкрито сутність економічної безпеки підприємства у системі родових видів безпеки та представлено підходи щодо її розуміння;

описано зміст та показано підходи до розуміння системи економічної безпеки підприємства, показано поняття, з якими є пов'язаним поняття такої системи, розкрито її онтологічні та необхідні властивості;

розкрито поняття потенціалу системи економічної безпеки підприємства, показано його ресурсно-компетенціальну природу, запропоновано структуру такого потенціалу та описано його окремі складові;

сформовано засади оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства;

розроблено модель оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства;

оцінено потенціал системи економічної безпеки для сукупності вітчизняних підприємств;

сформовано принципові засади зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства;

узагальнено підходи та напрями зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства;

сформовано засади посилення можливостей підприємства як складника потенціалу його системи економічної безпеки.

Об'єктом дослідження є система економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційної роботи є сукупність способів і принципів наукового пізнання, використаних загальних та спеціальних методів і прийомів наукового пізнання. Теоретичною основою

дослідження послуговували фундаментальні положення сучасної безпекології макро- та мікрорівня, наукові роботи вітчизняних та зарубіжних учених з питань потенціалу підприємства. Інформаційну базу дисертації склали дані державної служби статистики України, дані відкритих реєстрів, фінансова звітність вітчизняних підприємств та результати власних досліджень автора роботи.

У дисертації використано загальнонаукові й спеціальні методи наукових досліджень: *монографічний аналіз* (при дослідженні видів безпеки, властивостей системи економічної безпеки підприємства, поняття потенціалу та його видів), *узагальнення* (при дослідженні економічної безпеки та системи економічної безпеки підприємства, інструментів оцінювання потенціалу такої системи, загроз підприємству), *методи теорії множин* (під час дослідження економічної безпеки об'єктів різного рівня, інтерпретації результатів оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства), *феноменологічний підхід* (при дослідженні онтологічних властивостей системи економічної безпеки підприємства, загроз українським підприємствам), *аналіз головних компонент* (при дослідженні системи економічної безпеки підприємства, концепцій розуміння потенціалу), *функціональний аналіз* (для побудови команди із зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства), *графічний метод* (при дослідженні видів безпеки, об'єктів економічної безпеки, висвітленні змісту потенціалу системи економічної безпеки підприємства), *табличний метод* (при дослідженні підходів до розуміння економічної безпеки та системи економічної безпеки підприємства, вимог до оцінювання потенціалу такої системи та змісту засад його зміцнення), *структурний аналіз* (для висвітлення змісту системи економічної безпеки підприємства, дослідження її статусів, змісту потенціалу такої системи, під час побудови засад оцінювання та зміцнення такого потенціалу), *економіко-математичне моделювання* (для оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства та впливу загроз на підприємство), *дискретні бальні шкали* (для оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства та його окремих складників), *метод аналізу ієрархій* (для оцінювання вагомості загроз підприємству), *метод графів*

(для відображення переходів між підходами до зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства), *сценарний підхід* (при дослідженні властивостей системи економічної безпеки підприємства, підходів та напрямів до зміцнення потенціалу такої системи, для аналізу типових помилок зміцнення відповідного потенціалу, реагування на загрози підприємству, пов'язані із веденням воєнних дій проти України), *матричний метод* (під час висвітлення природи потенціалу системи економічної безпеки підприємства, під час дослідження достатності такого потенціалу).

Наукова новизна одержаних результатів. Основний науковий результат дисертації полягає у розробленні теоретичних та методичних засад зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства у вигляді змісту та структури відповідного потенціалу, моделі оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства, принципів засад, підходів та напрямів його зміцнення, а також посилення окремих складників відповідного потенціалу.

Основні результати дисертаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають у такому.

Вперше:

розроблено модель оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства на основі часткових оцінок кожного із складників такого потенціалу та формування інтегральної оцінки у скалярній та кортежній формі, що доповнюється моделлю оцінювання достатності такого потенціалу на основі зіставлення його оцінки та сукупної оцінки впливу загроз на підприємство, яку з використанням побудованої адитивно-мультиплікативної моделі розраховано на підставі вагомості кожної з виділених загроз, оцінки її прояву та міри її впливу на підприємство, що дає змогу на підставі отриманих часткових оцінок окремих складників потенціалу системи економічної безпеки підприємства розрахувати оцінки такого потенціалу та його достатності та представити результати оцінювання у скалярній та кортежній формі;

удосконалено:

принципові засади зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства, які, на відміну від інших, передбачають конкретизацію постулатів зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства, висвітлення закономірностей зміцнення такого потенціалу, визначення та розкриття змісту принципів такого зміцнення, висвітлення типових помилок під час зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства, аналіз наслідків таких помилок та формування пропозицій щодо їхнього уникнення, формування пропозицій щодо організації роботи команди із зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства, а також розроблення окремих видів підтримки для зміцнення такого потенціалу, що дало змогу сформувати необхідний теоретичний та інструментальний фундамент зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства

підходи та напрями зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства шляхом виокремлення сукупності відповідних підходів, розкриття ключової ідеї та призначення кожного з них, висвітлення характеристики кожного із запропонованих підходів, визначення умов доцільності застосування кожного з них, формування пропозицій щодо вибору певного підходу на основі комбінування рівня потенціалу системи економічної безпеки підприємства та оцінки впливу загроз на підприємство, дослідження можливості переходів між окремими підходами, а також розроблення типових напрямів зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства для підприємств різних типів за Х. Фрізевінкелем та виокремлення й опису змісту напрямів зміцнення відповідного потенціалу для реагування на загрози, пов'язані із веденням воєнних дій проти України, що дало змогу сформувати цілісний інструментарій зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства;

засади посилення можливостей підприємства як складника потенціалу його системи економічної безпеки, які, на відміну від інших, передбачають вибір нематеріальних можливостей для подальшого посилення, розроблення підходу до посилення можливостей у складі потенціалу системи економічної безпеки

підприємства на основі сукупності запропонованих компонентів — організаційної поведінки, комунікацій, тренування персоналу, сценаріїв дій, резервування та диверсифікації — та висвітлення їхнього впливу на зміцнення відповідного потенціалу, дослідження взаємозв'язків між такими компонентами, а також містять аналіз умов втілення запропонованого підходу, його переваг та обмежень, що сприяє посиленню можливостей підприємства за умов дефіциту наявних ресурсів;

отримали подальший розвиток:

засади оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства, які, на відміну від інших, передбачають визначення складу таких засад, розкриття особливостей потенціалу системи економічної безпеки підприємства як об'єкта оцінювання, визначення складу та змісту вимог до оцінювання такого потенціалу, уточнення складу користувачів результатів оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства, визначення напрямів використання результатів такого оцінювання, формалізацію обмежень та припущень щодо оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства та узагальнення складу інструментів його оцінювання, що заклало основу для розроблення моделі оцінювання відповідного потенціалу;

понятійні засади безпекології мікрорівня шляхом уточнення розуміння економічної безпеки підприємства, яке, на відміну від інших, передбачає висвітлення місця економічної безпеки підприємства у сукупності родових понять безпеки, розкриття змісту видів безпеки, аналізу прояву видів безпеки для різних її об'єктів, узагальнення об'єктів економічної безпеки, аналізу взаємозв'язків об'єктами економічної безпеки різного рівня, узагальнення підходів до розуміння економічної безпеки підприємства, а також уточнення розуміння системи економічної безпеки підприємства на основі виділення ключових складників такої системи, формування сукупності підходів до її розуміння, аналізу можливих варіантів статусу такої системи на підприємстві, визначення та уточнення змісту онтологічних та необхідних властивостей

системи економічної безпеки підприємства, що сприяло повному висвітленню природи такої системи;

поняття та структура потенціалу системи економічної безпеки підприємства, який за результатами аналізу потенціалу у загальнонауковому розумінні, аналізу видів потенціалу підприємства, узагальнення наявних концепцій до розуміння потенціалу та підходів до його визначення у загальному випадку, доведення ресурсно-компетенціальної природи відповідного потенціалу запропоновано розуміти як наявні у підприємства можливості, засоби та ресурси, що можуть бути використані у системі економічної безпеки підприємства для його убезпечення від загроз як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі, негативного впливу їхніх наслідків, подолання таких загроз та обмеження їхнього негативного впливу, із розкриттям змісту таких ресурсів та можливостей, які у сукупності становлять потенціал системи економічної безпеки підприємства, що дозволило розкрити природу та структуру потенціалу системи економічної безпеки підприємства та заклало основу для його оцінювання та зміцнення.

Практичне значення отриманих результатів дослідження. Подані у дисертації результати та рекомендації становлять методичну основу зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства. До результатів дисертації, що мають найбільше практичне значення, належать такі:

модель оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства;

принципові засади зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства;

підходи та напрями зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства;

пропозиції щодо посилення можливостей підприємства як складника потенціалу його системи економічної безпеки.

Результати дисертаційної роботи використано у діяльності ТОВ «Вітряний парк «Лиманський» (довідка), ТОВ «ФВТ Сервіс» (довідка №68 від 15.09.2025), ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі» (довідка).

Особистий внесок здобувача. Всі наукові результати, розробки, положення, висновки та рекомендації, представлені у дисертації, є результатом самостійно проведеного автором дослідження щодо зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства. Особистий внесок здобувача в колективно опублікованих працях за темою дисертації конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Отримані результати дослідження, висновки та пропозиції дисертації обговорювалися й схвалені на ІХ Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 2025 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки, фінансів, управління та права в сучасних умовах» (м. Житомир, 2025 р.), ІХ Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Цілі сталого розвитку : проблеми і можливості досягнення в Україні та світі» (м Київ, 2025 р.).

Публікації. Основні результати дослідження опубліковано в 9 наукових працях, серед яких — 6 статей у наукових фахових виданнях, 3 публікації — у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг наукових публікацій складає 4,3 д.а., з яких особисто автору належить 3,7 д.а.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 216 сторінках друкованого тексту. Матеріали дисертації містять 33 таблиці та 50 рисунків, які подано на 41 сторінці за основним текстом роботи. Список використаних джерел з 373 найменувань розміщено на 40 сторінках, 23 додатки — на 60 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна безпека підприємства у системі родових видів безпеки: сутність та підходи до трактування

Висока турбулентність зовнішнього середовища, ускладнення відносин між суб'єктами всіх рівнів у ХХ столітті та значна кількість актуалізованих загроз різної природи (воєнних, економічних, соціальних екологічних тощо) із негативними наслідками у ХХ столітті зумовила увагу дослідників та практиків до питань забезпечення безпеки суб'єктів різних рівнів. Первинно поняття безпеки розглядали на рівні держави [142, 207], але згодом таке поняття поширилося на різні рівні відносин із виділенням різних видів такої безпеки.

Традиційно безпеку у загальному розумінні пов'язують із відсутністю загроз, захищеністю від таких загроз та можливістю подолати їхні негативні наслідки. Іншим поглядом на зміст безпеки є наявність критично необхідних для задоволення потреб індивідів, окремих підприємств та держави в цілому ресурсів, які, як правило, мають незамінну природу та є життєво необхідними. Характер таких загроз та ресурсів визначає відповідний тип безпеки [8, 34, 87, 100, 136, 162, 174, 195 та ін.]. Зазвичай виділяють такі види безпеки щодо різних об'єктів (рис. 1.1).

Так, воєнну безпеку пов'язують із відсутністю воєнних конфліктів, низьким рівнем ймовірності виникнення таких конфліктів та наявністю достатніх ресурсів для відбиття воєнної агресії. Зазвичай воєнну безпеку розглядають на рівні окремих держав або регіонів. Але такий вид безпеки може бути актуальним і для населення регіону, у якому можуть виникати збройні конфлікти, і для окремих підприємств, які ведуть свою діяльність у країнах з високими ризиками воєнного конфлікту або триваючими воєнними діями.

Попри те, що у XXI столітті ризики воєнних дій мали б увійти у минуле, на жаль, воєнні конфлікти у світі тривають, і Україна безпосередньо стикнулася з воєнною агресією. Але воєнна безпека не є константою й для інших країн та підприємств: скоріше, можна говорити про притушені та потенційні воєнні конфлікти у різних точках світу [42, 155, 210]. Тому через наявність воєнних конфліктів у світі питання воєнної безпеки, на жаль, залишаються актуальними.

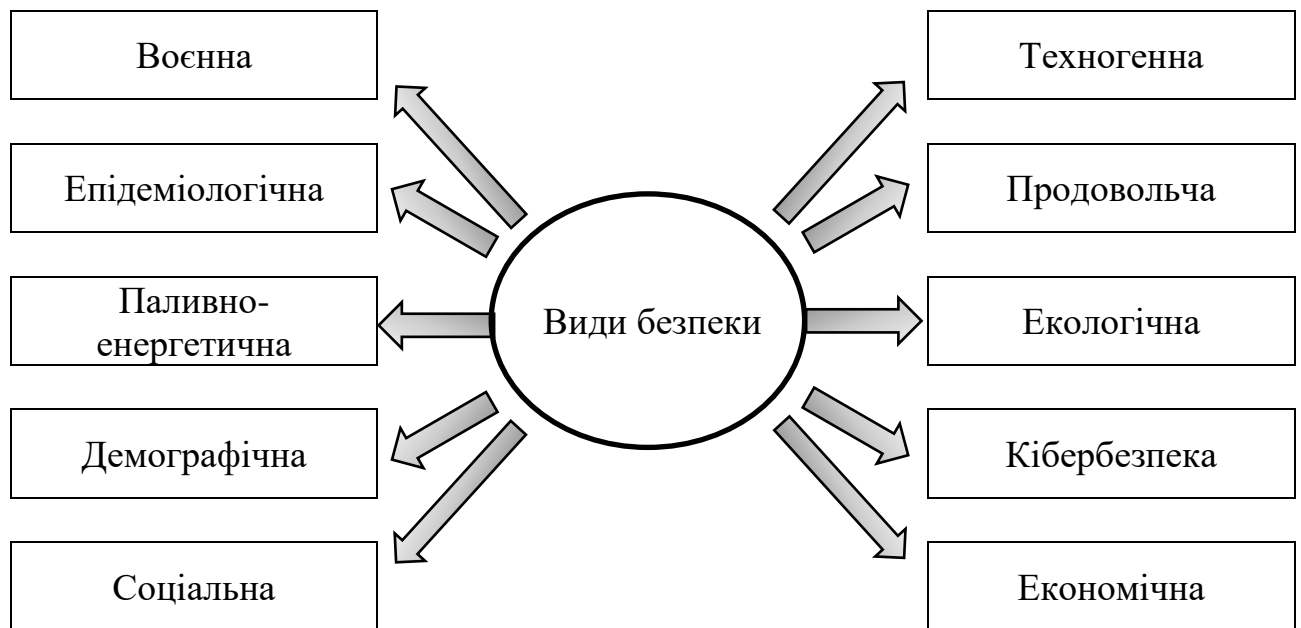


Рис. 1.1. Види безпеки (за об'єктами безпеки)
(сформовано автором на основі [12, 22, 29, 31, 34, 42, 93, 107, 117–119, 125, 136, 143, 148, 155, 163, 190, 199, 210, 224, 225, 230–232, 241, 255, 261, 270, 272, 275, 289, 292, 294, 297–299, 301, 307, 308, 311, 314, 317, 319, 320, 323, 329, 331, 335–338, 342–344, 346, 349, 351, 354, 360, 361, 367, 370])

Актуальною для сучасного високотехнологічного світу є техногенна безпека, яку розглядають як відсутність загроз, джерелом яких є використовувані обладнання, технології, складні інженерні споруди [360]. Критичні наслідки для людини та середовища її життя можуть нести загрози не тільки воєнного характеру. Техногенні аварії створюють тривалі негативні наслідки для значної кількості людей, а іноді й просто унеможливають їхнє проживання на певній території. Найбільш наочними та відомими прикладами порушення техногенної безпеки у новому часі є аварії на атомних станціях у Чорнобилі та Фукусимі, які

на десятиліття створили проблеми екологічного, економічного, політичного, демографічного та соціального характеру [93, 143, 301, 319, 344, 360].

Важливою для сучасного світу є епідеміологічна безпека, яка полягає у відсутності загроз епідеміологічного характеру та спроможності національних систем охорони здоров'я на рівні окремих країн та наддержавних органів охорони здоров'я (наприклад, Всесвітньої Організації Охорони Здоров'я) попереджати виникнення та масове розповсюдження епідемій різних захворювань. Всесвітня пандемія вірусу Covid-19 протягом 2020–2021 років мала величезні демографічні, економічні та соціальні наслідки для усього світу [297, 308, 311, 335]. У тому числі, ця пандемія викликала глобальну економічну рецесію, різке скорочення фондового та фінансового ринків, спалах інфляції, розрив логістичних ланцюжків, руйнацію сфери послуг у окремих країнах, дефіцит у окремих секторах економіки, зростання цін на енергоносії [289, 336, 367]. За оцінками [67, 297, 345], збитки для світової економіки через пандемію вірусу Covid-19 вимірювалися у трильйонах доларів США.

Останнім часом актуалізувалася важливість продовольчої безпеки на різних рівнях. Іноді продовольчу безпеку розглядають як складову економічної безпеки держави [171], але більш поширеною є точка зору, що продовольча безпека є самостійним видом безпеки, хоча, безумовно, й таким, що є пов'язаним із іншими видами безпеки, у тому числі економічною [107, 148, 255]. Розвиток технологій у агросекторі та стабілізація економічних та логістичних процесів у другій половині ХХ століття зробили продукти харчування переважно доступними по всьому світу крім окремих районів, які системно стикаються з проблемами економічного характеру. Але на початку ХХІ століття питання продовольчої безпеки у вигляді простої доступності продуктів харчування для населення на певній території значно загострилися [290, 321]. І для окремих країн або цілих регіонів питання постає не у різноманітті продуктів харчування, а просто у їхній достатності для задоволення потреб населення таких країн та регіонів у їжі [346, 354]. Іншим проявом продовольчої безпеки є спроможність населення купувати їжу: можлива ситуація, коли на певній території запаси

продуктів харчування існують, але через високі ціни на продукти та відсутність коштів у населення значна кількість людей просто неспроможна такі продукти харчування купити. І логічним чином це приводить до дефіциту харчування широких верств населення, що має цілий спектр негативних наслідків, зокрема соціальних, кримінальних, медичних, демографічних тощо.

Повномасштабна війна проти України різко загострила, у тому числі, й питання продовольчої безпеки України [22, 124, 148, 255 та ін.]. Це зумовлено втратою значної кількості територій, руйнуванням окремих сільськогосподарських підприємств, еміграцією персоналу, який був зайнятий у сільськогосподарському виробництві, руйнуванням інфраструктури для перероблення та зберігання продуктів сільського господарства, періодичними перебоями з постачанням електроенергії тощо. Втім, на щастя, питання продовольчої безпеки хоча й стали важливими для України, втім не вийшли на рівень загальної нестачі продуктів харчування, хоча така нестача може виникати як тимчасове явище в окремих районах України через логістичні складнощі, наслідки воєнних дій тощо [22, 124].

В Україні через розвиненість аграрного сектору економіки питання достатності кількості продуктів харчування для забезпечення потреб населення не є гострим, але залишається питання доступності таких продуктів за ціною. Наприклад, після початку повномасштабної війни у 2022 році ціни на продукти харчування зросли у 2024 році більш ніж на 40% [88]. Повномасштабна війна проти України істотно погіршила продовольчу безпеку, причому не тільки для України, але й для інших країн, для яких Україна виступала великим експортером, у першу чергу, пшениці, кукурудзи та інших сільгоспкультур. Навіть країни, які знаходяться від України географічно далеко, відчули на собі негативні наслідки скорочення постачання продуктів харчування [326, 341]. Це є прикладом того, як у сучасному світі питання продовольчої безпеки мають глобальний характер [146].

Для окремих країн, наприклад країн Східної Африки, мова у контексті продовольчої безпеки йде не просто про економічну недоступність продуктів

харчування для населення, а про недостатність кількості таких продуктів через посуху, неврожай, зміну клімату тощо [347, 309]. У інших країнах, наприклад у Китаї, продовольча безпека не є критичною, але вона погіршується через зміни клімату, які провокують погіршення врожайності окремих культур у сільському господарстві [340]. Навіть у країнах, які традиційно вважаються економічно розвиненими й останні декілька десятиліть в цілому не відчували проблем з продовольчою безпекою (країни Європи, США), зростання цін на продукти харчування, у тому числі через зміни клімату, глобальне потепління, наслідки пандемії COVID-19 актуалізувало питання продовольчої безпеки для економічно малозабезпечених верств населення [321]. В цілому, через комплексний вплив сукупності окремих чинників для окремих країн та навіть регіонів у світі останніми роками ймовірність голоду у вигляді масового та системного недоїдання для значної кількості населення істотно підвищилася [101, 127, 146]. За оцінками Світової продовольчої програми [288], 343 млн людей у 74 країнах світу стикаються з голодом, який викликано воєнними конфліктами, змінами клімату, економічними проблемами та переміщеннями людей.

Іншим видом безпеки, який, як і продовольча безпека, має цілком ресурсний характер, є паливно-енергетична безпека, яку розглядають як достатність паливно-енергетичних ресурсів для задоволення потреб населення та сегментів економіки певної території — міста, регіону, країни тощо — та спроможність споживачів купити такі паливно-енергетичні ресурси. Сучасна цивілізація критично залежить, крім інших, від паливно-енергетичних ресурсів. Функціонування автомобільного та інших видів транспорту, енергетичного сектору, житлово-комунальний сектор потребують значної кількості паливно-енергетичних ресурсів. І тому дефіцит таких ресурсів або зростання цін на них провокують різкі негативні зміни для значної кількості суб'єктів у вигляді економічної стагнації, соціальної напруги, аж до неможливості функціонування окремих секторів економіки [351].

Негативні наслідки від дефіциту паливно-енергетичних ресурсів та зростання ціни на них відчують економічні суб'єкти усіх рівнів — від окремих

домогосподарств [323] до цілих країн та географічних регіонів [317, 337]. Паливно-енергетичні ресурси є невід'ємною складовою багатьох виробничих та логістичних процесів, і тому дефіцит таких ресурсів або їхнє істотне удорожчання мають довгострокові негативні наслідки для всіх учасників економічних відносин — від окремих домогосподарств до підприємств, окремих регіонів держави та держави в цілому [320, 329, 342, 361]. Зрозуміло, що дефіцит паливно-енергетичних ресурсів або зростання їхньої ціни провокує зростання цін в економіці в цілому, що може спровокувати значну інфляцію з усіма притаманними їй негативними наслідками для економіки. Більш того, через тісний зв'язок між окремими державами завдяки глобальній торгівлі зменшення паливно-енергетичної безпеки однієї держави спроможне викликати відчутні негативні соціальні та економічні наслідки поза її межами і навіть спричинити вплив на глобальну економіку [351].

Дедалі більш актуальною останніми роками стає екологічна безпека. Людина як частина живого світу живе у певному середовищі. І погіршення такого середовища, у тому числі через антропний чинник, має негативні, іноді критично негативні, наслідки не просто для функціонування економіки, але для самого життя людини. Екологічну безпеку справедливо розглядати як збереження навколишнього середовища у достатньому для існування людства без зниження якості життя стані, збереження природних ресурсів, біологічного різноманіття та мінімізацію негативного антропоного впливу на природу. На рівні окремого підприємства екологічну безпеку правомірно розглядати як відсутність або мінімізацію негативних для навколишнього середовища наслідків у разі здійснення підприємством своєї діяльності, причому не тільки у ході нормальної діяльності, але й у разі виникнення аварійних ситуацій техногенної або іншої природи. Екологічну безпеку на рівні окремого підприємства завжди коректно розглядати з урахуванням його галузевої приналежності [118, 270 та ін.], оскільки сама така приналежність визначатиме екологічні ризики та характер можливого негативного впливу на навколишнє середовище.

Частковими проявами погіршення екологічної безпеки стає глобальне потепління та зростання кількості кліматичних катастроф у світі. Окремим проявом стає дефіцит критично важливих ресурсів, наприклад води [64, 272]. Це має глобальний вплив на життя людства. Істотне погіршення екологічної безпеки на певній території (у місті, регіоні, на території держави в цілому) погіршує якість життя людей на такій території, провокує системний негативний вплив на здоров'я її мешканців, приводить до зростання витрат на медичне обслуговування, скорочення середньої тривалості життя людей тощо, тобто має системні довгострокові негативні наслідки [328, 348, 370, 372]. Важливість екологічної безпеки та її залежність від значної кількості чинників приводить до необхідності розроблення так званих патернів екологічної безпеки [332, 343].

В Україні питання екологічної безпеки останнім часом загострилися через триваючі воєнні дії, які приводять до забруднення землі та води шкідливими речовинами [63, 128]. Висока інтенсивність бойових дій проти України приводить до того, що окремі фахівці одним з наслідків таких дій розглядають екоцид [283]. Гострота питання екологічної безпеки після початку воєнної агресії проти України пояснюється не тільки значним негативним впливом поточного забруднення на стан землі та води, але й тривалим періодом відновлення забруднених наслідками війни природних ресурсів. За досвідом інших країн, процес подолання хімічного та мінного забруднення земель сільськогосподарського призначення може тривати десятиліттями [68, 223]. Значна кількість дослідників акцентує увагу на такому довгостроковому характері відновлення постраждалих від війни природних ресурсів [19, 68, 223, 253], але дієвих способів прискорити таке відновлення поки не розроблено.

Через демографічні тенденції в усьому світі останнім часом серед видів безпеки виділяють демографічну безпеку. Таку безпеку розглядають стосовно великих соціальних груп, які проживають на певній території. Тому демографічну безпеку розглядають на рівні регіону або країни в цілому. Зміст демографічної безпеки полягає в утриманні кількості населення взагалі та економічно активного населення зокрема у довгостроковому періоді часу,

збереженні кількості населення за рахунок балансування процесів народжуваності та смертності, еміграції та імміграції; стані демографічних відтворювальних процесів, який не породжує реальний або потенційний негативний вплив на розвиток країни; стані захищеності особи, суспільства та держави від реальних і потенційних демографічних загроз, при якому забезпечується розвиток країни відповідно до її демографічних інтересів [125, 232, 261]. Скорочення кількості населення провокує значні негативні економічні та соціальні наслідки. Після певної межі скорочення населення взагалі загрожує національній безпеці будь-якої країни через те, що скорочена кількість населення стає просто не в змозі утримувати певну територію.

У другій половині ХХ століття у багатьох країнах істотно скоротилася народжуваність, а у ХХІ столітті ця тенденція тільки отримала подальше поширення. В окремих країнах смертність давно перевищує народжуваність, що приводить до природного скорочення населення, його старіння, зростання пенсійного навантаження та навантаження на медичну систему, певних проблем, пов'язаних з імміграційними процесами тощо. Значна кількість країн компенсує скорочення власного населення за рахунок імміграції, але це приводить до інших проблем, у складі яких нелегальна міграція, зростання етнічної злочинності, навантаження на систему соціального забезпечення, етнічні конфлікти тощо [144, 235].

В Україні останніми роками спостерігається демографічна криза, яка створює істотні загрози для безпеки як держави в цілому, так і окремих регіонів [205, 209, 286]. Питання демографічної безпеки були актуальними для України й до 2022 року, наприклад [264], а повномасштабна війна проти України з 2022 року цю кризу тільки загострила [21, 176]. І демографічна криза в Україні продовжує розвиватися вже у трьох напрямках: перевищення смертності над народжуваністю; зростання смертності внаслідок ведення бойових дій, у тому числі через системне погіршення здоров'я значної кількості верств населення, а також зменшення доступу до ліків та кваліфікованої медичної допомоги; міграція значної частини населення за кордон [176]. Іноді розглядають вплив

внутрішньої міграції на демографічну безпеку [257], адже на рівні країни в цілому важливим є не тільки утримання кількості населення, у тому числі економічно активного, але й розподіл такого населення по окремих регіонах з метою забезпечення сталого збалансованого економічного розвитку країни в цілому.

Останнім часом з'явився принципово новий вид безпеки — кібербезпека. Джерелом виникнення та актуалізації такого виду безпеки став стрімкий розвиток комп'ютерних технологій для зберігання та оброблення даних, дистанційного доступу до них тощо [298]. Зараз комп'ютерні технології масово використовуються у найрізноманітніших сферах діяльності — у державному управлінні, транспорті, функціонуванні інфраструктури, майже у всіх галузях економіки. Тому логічно, що збереження даних, забезпечення їхньої цілісності та недопущення несанкціонованого доступу до них, забезпечення сталого функціонування ІТ-систем є важливим напрямом безпеки. Кібербезпеку розглядають як недопущення несанкціонованого розповсюдження та зміни даних, які зберігаються у цифровій формі на сучасних носіях інформації, недопущення порушення архітектури та функціональності сучасних комп'ютерних мереж [119, 241, 275 та ін.]. Активне використання комп'ютерних технологій не тільки надає значні переваги у точності та швидкості оброблення інформації, але й формує нові специфічні кіберризики, які вже розглядаються як окремий специфічний тип ризиків, що є актуальним для суб'єктів різного рівня — від окремого підприємства до держави в цілому [29, 119, 163, 275, та ін.]

Очевидним чином, кібербезпека важлива на рівні державного управління, у тому числі для функціонування сил оборони [292, 307, 338]. Але кібербезпека є важливою у будь-якому сегменті діяльності, порушення функціональності систем у якому або виток інформації у якому можуть мати наслідки для значної кількості людей. Зокрема, кібербезпеку розглядають у медичній діяльності [299, 331, 349], енергетичному секторі [318, 373], банківському секторі [294, 314, 364], державному секторі [241] тощо.

Порушення кібербезпеки саме по собі може й не мати негативних наслідків. Але виток чутливої інформації, зупинення енергетичних підприємств, порушення систем зв'язку можуть мати значні негативні наслідки для інших видів безпеки — воєнної, техногенної, економічної тощо. Кіберзлочинці можуть призупинити діяльність складних систем, що мають суттєвий вплив на діяльність суспільства в цілому — енергетичних, банківських, медичних тощо [119, 294, 299, 314, 331, 349, 364] — і це вже може спровокувати істотні негативні соціальні наслідки, аж до виникнення паніки та певних соціальних заворушень.

Принципово не новим поняттям, але таким, що поглиблює свій зміст, є соціальна безпека. Традиційно соціальну безпеку розглядають для соціуму в цілому та для окремої людини як елемента такого соціуму у контексті задоволення її прав та потреб. Соціальну безпеку трактують у такий спосіб: стан гарантованої правової та інституційної захищеності життєво важливих соціальних інтересів людини, суспільства і держави від зовнішніх та внутрішніх загроз та коли значення критеріїв їх соціальної захищеності перебувають не нижче порогових значень, що становлять загрозу для національної безпеки країни; захист життя, здоров'я, добробуту, прав і свобод людини [230, 231]. Конкретний зміст соціальної безпеки, як це показано у [169], може істотним чином варіювати залежно від акцентування уваги на певних її складових, характеру політичних відносин у державі, балансу інтересів людини та держави тощо. Отже, зміст поняття соціальної безпеки є «об'ємним, більш складним, ніж це може здатися на перший погляд» [190], й таке поняття отримує нові виміри та внутрішню структуру [34, 199]. Крім того, соціальна безпека не є відокремленою від інших рівнів безпеки та проявляє себе не тільки щодо окремої людини, але й щодо національної безпеки держави [225].

Питання соціальної безпеки, як і інших видів безпеки, в Україні загострилося після початку активних воєнних дій у 2022 році, через появу нових викликів, обмеження ресурсів та можливостей для задоволення соціальних потреб населення тощо [12, 136], тому забезпечення соціальної безпеки на рівні

окремого громадянина, певних груп населення залишається важливим та складним завданням для органів влади в Україні.

Нарешті, одним з видів безпеки, який широко розглядається у сучасних дослідженнях з безпекології, є економічна безпека. Економічну безпеку розглядають у різний спосіб залежно від рівня її об'єкта, але часто трактують як задоволення економічних потреб, відсутність загроз, які можуть негативно вплинути на економічну активність та її результати, стабільність платіжного та експортно-імпортного балансу (для великих та структурно складних об'єктів економічної безпеки), стабільність здійснення економічної діяльності, міру захищеності від негативного впливу загроз різної природи тощо [20, 23, 24, 27, 142, 171, 173, 174, 194, 195, 207, 208, 244 та ін.].

Представлені на рис. 1.1 види безпеки є тісним чином пов'язаними між собою, зв'язок між ними є добре відомим та не викликає заперечень у сучасній економічній безпекології [7, 17, 24, 27, 34, 66, 123, 208, 244 та ін.]. Порушення одних видів безпеки може мати критично негативний вплив на інші види безпеки. Наприклад, порушення воєнної безпеки майже автоматично буде приводити до погіршення економічної безпеки, може провокувати брак доступних продуктів харчування та поширення захворювань, а тому буде негативно впливати на продуктову та епідеміологічну безпеку. Так само порушення воєнної безпеки буде зменшувати екологічну безпеку. Погіршення паливно-енергетичної безпеки майже завжди матиме негативний вплив на економічну та соціальну безпеку. Порушення техногенної безпеки матиме негативний вплив на екологічну, соціальну та економічну безпеку. Порушення економічної безпеки може мати негативні наслідки для соціальної, екологічної та харчової безпеки тощо. Кібербезпека має прямий зв'язок з воєнною безпекою, а демографічна безпека у довгостроковому періоді прямо впливає на економічну безпеку. Отже, безпека як цілісний феномен має складну природу, і різні види безпеки щодо тих самих об'єктів є тісним чином пов'язаними між собою.

Безпеку розглядають щодо різних об'єктів — щодо окремої людини (домогосподарства), підприємства як суб'єкта господарювання, міста, регіону,

держави та глобально для наявної сукупності держав. Втім для різних об'єктів можуть існувати не всі розглянуті види безпеки. Можливість існування окремих видів безпеки для окремих її об'єктів розглянута у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Прояви видів безпеки для окремих об'єктів безпеки (запропоновано автором на основі узагальнення [1, 7, 12, 17, 20, 22–24, 27, 29, 33, 34, 42, 48, 66, 80, 93, 107, 113, 117–119, 123–125, 136, 142, 143, 148, 155, 162, 163, 171, 173, 174, 190, 194, 195, 203, 207, 208, 210, 224, 225, 230–232, 234, 238, 241, 244, 255, 261, 270, 275, 289, 291, 292, 294, 297, 299, 301, 307, 308, 311, 314, 317, 319, 320, 323, 329, 331, 333–338, 342, 344, 346, 349, 351, 354, 360, 361, 367, 368, 370, 371])

Види безпеки	Об'єкти безпеки					
	Людина (домогосподарство)	Підприємство	Місто	Регіон	Держава	Глобальна система «Світ»
Воєнна	*	–	*	+	+	+
Техногенна	*	+	+	+	+	+
Епідеміологічна	*	–	+	+	+	+
Продовольча	+	–	+	+	+	+
Паливно-енергетична	*	+	+	+	+	+
Екологічна	*	+	+	+	+	+
Демографічна безпека	–	–	+	+	+	+
Кібербезпека	+	+	*	*	+	+
Соціальна	–	+	+	+	+	*
Економічна	+	+	+	+	+	+

Позначки у табл. 1.1 означають таке:

- «–» — відповідний вид безпеки для відповідного об'єкта не розглядається або не може існувати
- «+» — відповідний вид безпеки розглядається та є визнаним у наукових дослідженнях
- «*» — відповідний вид безпеки може розглядатися для відповідного об'єкта, але широкого розповсюдження у дослідженнях не отримав, наприклад через свою малозначущість або прояв у інших поняттях

Воєнну безпеку розглядають для великих територіальних утворень, які є порівняно самостійними суб'єктами — регіону та держави. Крім того, за умов

тісних зв'язків між окремими країнами воєнну безпеку у вигляді відсутності воєнних конфліктів також розглядають для світу в цілому. Зміст воєнної безпеки міста є наближеним до воєнної безпеки регіону — в контексті існування складних соціально-економічних систем та проживання порівняно значної кількості людей на обмеженій території. Для підприємства як економічного агенту воєнна безпека у чистому вигляді не розглядається, але з цього підходу можливі винятки. Якщо підприємство здійснює свою діяльність у районах, у яких ведуться активні бойові дії, то для нього проявами воєнної безпеки будуть збереження у неушкодженому стані майна та безпека персоналу підприємства. Наприклад, для українських підприємств питання, у тому числі, воєнної безпеки є актуальними через активні бойові дії на території України. І чим ближче певне підприємство знаходиться до лінії бойового зіткнення, тим більш актуальною серед інших видів безпеки для нього якраз буде воєнна безпека. Поняття воєнної безпеки людини є можливим, але воно розкривається у змісті інших понять (наприклад, для некомбатантів — у вигляді цивільного захисту).

Техногенна безпека проявляє себе для всіх об'єктів, для яких можливим є використання складного обладнання та технологій, що потенційно можуть спровокувати аварії. Тому поняття техногенної безпеки з числа виділених рівнів безпеки не розглядається для рівня людини — щодо такого рівня знову ж таки використовується сфера цивільного захисту населення. На всіх інших рівнях поняття техногенної безпеки існує та активно використовується — від рівня окремого підприємства, на якому може статися аварія використовуваного обладнання із негативними наслідками для певної кількості людей, до рівня глобальної системи «Світ», коли масштабна радіаційна або хімічна аварія спроможна вплинути на населення однієї або декількох країн, мати масштабні екологічні наслідки тощо.

Епідеміологічна безпека, майже так само як і техногенна, проявляє себе на всіх розглянутих рівнях об'єктів, для яких характерне концентроване проживання людей на певній території — від міста до глобальної системи «Світ». Міра прояву такої безпеки або відповідної небезпеки буде залежати від сили її

наслідків: для окремого міста достатньо локального спалаху відомої інфекційної хвороби, наприклад сезонної епідемії грипу, але такий випадок буде непомітним навіть на рівні регіону, не кажучи вже про більш високі рівні об'єктів безпеки; масова епідемія нової або відомої інфекції може спричинити епідеміологічну небезпеку на рівні цілої країни або світу в цілому, прикладом чого можна розглядати епідемію вірусу COVID-19 [67, 297, 308, 335, 345].

Продовольча безпека через критично важливий вплив наявності продуктів харчування та їхньої доступності для населення на саму можливість існування як окремих індивідів, так і соціальних утворень існує майже для всіх розглянутих у табл. 1.1 об'єктів безпеки, крім підприємства. Це пояснюється тим, що всі такі об'єкти — від домогосподарства та міста до держави та глобальної системи «Світ» — містять соціальну складову, пов'язану із задоволенням потреб людей. А для задоволення таких потреб продовольча безпека має критичне значення.

Паливно-енергетична безпека є актуальною для всіх об'єктів безпеки, тому що і ведення майже будь-якої економічної діяльності, і задоволення потреб людини у сучасному світі є неможливим без енергетичних та паливно-енергетичних ресурсів. Будь-яка галузь економіки критично залежить від таких ресурсів, і тому паливно-енергетична безпека у вигляді наявності необхідних ресурсів та їхньої доступності, стабільного функціонування енергетичного обладнання, захищеності такого обладнання, достатності паливно-енергетичних та енергетичних ресурсів для задоволення потреб широкого кола споживачів є актуальною і для міста, і для регіону, і для більш масштабних об'єктів безпеки. Для домогосподарств аналіз такої безпеки є дискусійним, оскільки, зрештою, домогосподарства не можуть самостійно забезпечити таку безпеку, є одними з кінцевих споживачів відповідних ресурсів, і тому паливно-енергетична безпека домогосподарств визначається відповідною безпекою міста, регіону та держави.

Екологічна безпека є критично важливою як для окремої людини, так і для великих соціальних утворень — міста, регіону, держави тощо. На рівні окремих домогосподарств зазвичай екологічну безпеку не розглядають через те, що загрози екологічного змісту впливають на життя та здоров'я не окремої людини,

а значної кількості людей, які мешкають на певній території. На рівні підприємства екологічну безпеку розглядають як відсутність або принаймні мінімізацію негативного впливу його діяльності на навколишнє середовище, відсутність загроз такому середовищу внаслідок діяльності підприємства.

Демографічну безпеку розглядають на рівні соціальних утворень, для яких важлива чисельність населення — від окремого міста до глобальної системи «Світ» — тому що обов'язковою умовою існування міста, регіону, країни є наявність населення та його необхідна для економічної активності структура. Для підприємства як самостійного об'єкта безпеки, як правило, демографічну безпеку не розглядають, хоча за певних умов підприємства міста або регіону істотно залежать від їхньої демографічної безпеки. Так само домогосподарство також не є об'єктом демографічної безпеки.

Попри те, що кібербезпека як самостійний вид безпеки з'явилася порівняно нещодавно, окремі об'єкти такого виду безпеки вже існують та активно розглядаються. Окремим об'єктом кібербезпеки є індивід, оскільки доступ до його чутливих даних, всі види шахрайства з використанням сучасних ІТ-технологій можуть нанести пряму шкоду окремому індивіду. Так само, окремим об'єктом кібербезпеки є підприємство, тому що наслідком актуалізації кіберзагроз для підприємства можуть стати поширення чутливої інформації, знищення або пошкодження важливих для функціонування підприємства даних, блокування окремих інформаційних систем підприємства, інші негативні функціональні та фінансові наслідки. На рівні міста або регіону кібербезпека як самостійний вид безпеки не розглядається, тому що актуалізація кіберзагроз для таких об'єктів безпеки буде зводитися до негативних наслідків для окремих підприємств та індивідів, які, втім, можуть мати й загальні негативні соціальні наслідки (наприклад, призупинення роботи підприємств критичної інфраструктури внаслідок атак на їхні комп'ютерні мережі). Водночас поняття кібербезпеки є актуальним для держави та глобальної системи «Світ», тому що витік персональних даних, блокування роботи критичної інфраструктури,

важливих воєнних, енергетичних або транспортних об'єктів може мати серйозні негативні наслідки на рівні однієї або декількох держав в цілому.

Соціальна безпека напряму пов'язана із задоволенням соціальних потреб людей, тому цілком логічно, що соціальна безпека проявляє себе для тих об'єктів безпеки, для яких характерними є групи людей, колективи, значна кількість населення. Тому соціальну безпеку не розглядають на рівні окремого індивіда або домогосподарства. Навіть коли мова йде про соціальну безпеку індивіда, наприклад [12], насправді розглядається соціальна безпека певної групи людей через призму відповідного виду безпеки для одного з представників такої групи. Соціальну безпеку розглядають щодо всіх інших об'єктів безпеки більш високого рівня — від міста до глобальної системи «Світ». Різниця полягає тільки у кількості та структурі груп людей, для яких розглядають таку соціальну безпеку, що визначатиме її чинники та інструменти впливу на неї. Якщо на підприємстві соціальну безпеку розглядають щодо працівників підприємства та пов'язують із стабільністю працевлаштування, стабільністю виплати заробітної плати та її достатнім розміром для задоволення потреб, то на рівні держави кількість чинників та людей, для яких розглядають соціальну безпеку, значно збільшується [31, 34, 117, 190, 205, 224, 225, 230, 231 та ін.].

Економічну безпеку розглядають щодо широкого кола об'єктів (рис. 1.2).

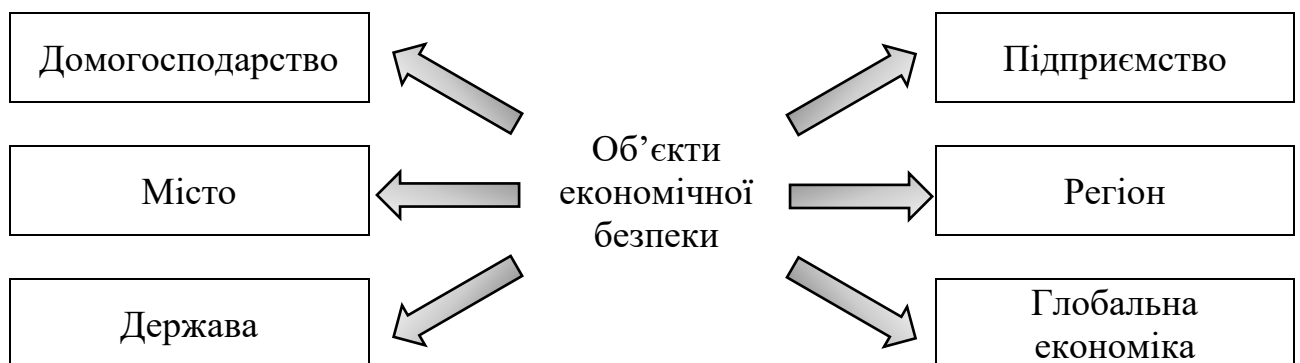


Рис. 1.2. Об'єкти економічної безпеки
(сформовано автором на основі 1, 7, 8, 17, 23, 24, 27, 39, 46, 60, 66, 72, 80, 86, 87, 92, 94, 96, 102, 113, 123, 145, 162, 173, 174, 181, 193, 195, 203, 207 та ін.)

Найменшим у системі економічних відносин об'єктом економічної безпеки є домогосподарство. Окреме домогосподарство (людина або родина) виступає агентом економічних відносин, і тому з суто економічних позицій розглядають економічну безпеку домогосподарства [72, 238], яку переважно розуміють у контексті платоспроможності, можливості за рахунок фінансових ресурсів задовольнити наявні потреби [72, 80, 238]. Попри те, що як об'єкту економічної безпеки домогосподарству приділяється менше уваги у сучасних дослідженнях, для такого об'єкту також розглядаються розуміння економічної безпеки, чинники впливу, загрози тощо [80, 92, 238].

Одним з традиційних об'єктів економічної безпеки є підприємство. Через значний вплив підприємства як економічного агента економічна безпека підприємства є поширеним об'єктом наукових досліджень у сучасній економічній безпекології, наприклад [8, 35, 113, 142, 174, 195, 207, 277 та ін.]. Зокрема, у науковому дискурсі з питань економічної безпеки підприємства розкрито її сутність, підходи до її розуміння, питання її оцінювання та забезпечення тощо.

Порівняно нещодавно у економічній безпекології до складу об'єктів економічної безпеки почали відносити місто як самостійне соціально-економічне утворення [1, 193, 203, 208]. Через значну міру урбанізації в усьому світі і, у тому числі, в Україні саме міста стають центрами економічної активності, соціо-економіко-демографічними феноменами, що актуалізує питання забезпечення економічної безпеки на рівні окремого міста, оскільки економічна безпека міста стає його важливою характеристикою як для окремих економічних агентів (підприємств), які здійснюють у такому місті економічну діяльність, так і для населення такого міста, зокрема окремих мешканців та домогосподарств.

Самостійним об'єктом економічної безпеки у сучасній економічній безпекології порівняно давно визнано регіон [7, 23, 27, 39, 48, 66, 145, 194, 234 та ін.]. На рівні регіону часто питання економічної безпеки пов'язують із соціальними питаннями задоволення потреб населення регіону, цілісністю

регіону як відносно самостійного економічного утворення за умов децентралізації, наявністю умов та ресурсів для економічної активності підприємств регіону тощо.

Самостійним об'єктом економічної безпеки виступає держава. Цікаво, що історично саме держава первинно розглядалася як об'єкт економічної безпеки [142, 207], і тільки згодом поняття економічної безпеки почали розглядати щодо регіонів та підприємств. На рівні держави економічну безпеку пов'язують із задоволенням потреб населення, активною економічною діяльністю окремих суб'єктів всередині держави, стабільністю платіжного балансу, стабільністю експортно-імпортного балансу, достатністю наявних золотовалютних резервів для стабілізації негативного впливу різних загроз тощо [20, 27, 162].

Нарешті, розвиток теоретичних засад безпекології, з одного боку, та триваюча глобалізація економічних відносин, з іншого, привели до актуалізації поняття глобальної економічної безпеки або економічної безпеки на рівні світового господарства в цілому. На глобальному рівні економічну безпеку зазвичай пов'язують із стабільністю функціонування міждержавних торговельних зв'язків, порушення яких матиме негативні наслідки для всіх їхніх учасників, стабільністю функціонування економічних систем окремих великих держав, попит та пропозиція на рівні національних економік яких матиме наслідки для світової економіки, а також із задоволенням критичних потреб (у продовольстві, у паливних ресурсах, енергії тощо) для окремих країн та регіонів [100, 291, 333, 368, 371 та ін.].

Виділення поняття економічної безпеки на рівні глобальної економіки зумовлено тісними зв'язками окремих країн, які формують залежності. Через тісні зв'язки політичного, логістичного та економічного характеру між окремими країнами криза у одній з таких країн легко може спровокувати кризи у інших або просто набути таких масштабів, коли проблеми однієї країни стають проблемами цілого регіону або навіть світової економіки — через різкі зміни попиту та пропозиції, порушення логістичних маршрутів, воєнні дії, виникнення міграційних потоків [291, 371].

Глобальна економічна безпека істотно залежить від воєнних дій або їхньої можливості, політичних, демографічних та ресурсних чинників. На відміну від економічної безпеки на нижчих рівнях (на рівні підприємства, регіону тощо), фінансові показники під час характеристики глобальної економічної безпеки стають менш важливими, а окремі суто економічні показники мікрорівня (наприклад, прибуток, рентабельність) взагалі втрачають свій зміст. Тому на рівні глобальної економіки доволі часто економічну безпеку розглядають у нерозривному зв'язку із глобальною безпекою [304, 334, 352 та ін.]. Причому характер такого зв'язку є доволі складним та взаємним: з одного боку, глобальна економічна безпека є складовою частиною глобальної безпеки, беручи до уваги вплив економічних процесів на всі аспекти суспільного життя; з іншого боку, глобальна економічна безпека є неможливою без глобальної безпеки в цілому, і будь-яка системна загроза різної природи, що набуває міжнародного характеру, здійснює істотний вплив на глобальну економічну безпеку. Прикладом цього можуть слугувати епідемія COVID-19 у 2020 р., початок масштабної агресії проти України у 2022 р. тощо. Кожна така подія, хоча й не має прямого відношення до економіки, здійснює значний негативний вплив, у тому числі на економічні процеси у значній кількості країн.

Економічна безпека об'єктів різних рівнів — підприємства, міста, регіону, держави — є тісним чином пов'язаною між собою (рис. 1.3). До такої системи пов'язаних між собою рівнів не входять економічна безпека домогосподарства та глобальна економічна безпека. Економічна безпека домогосподарства не залежить лінійно від відповідної безпеки підприємства та регіону, не входить як складовий компонент до таких видів безпеки, хоча їхній вплив на економічну безпеку домогосподарства очевидний. Глобальна економічна безпека не «складається» з економічної безпеки окремих країн, а є більш складною.

Для економічної безпеки у багаторівневій системі характерна емерджентність. Економічна система об'єкта вищого рівня залежить від економічної безпеки об'єктів більш низького рівня, навіть певною мірою «складається» з неї, але при цьому економічну безпеку об'єкта більш високого

рівня не можна визначити як суму рівнів економічної безпеки об'єктів більш низького рівня. Наприклад, економічна безпека регіону, очевидно, впливає на економічну безпеку окремих міст у регіоні, але не зводиться до сукупності «станів економічної безпеки» таких міст; так само економічна безпека і міста, і держави, залежить від економічної безпеки суб'єктів господарювання (підприємств), які здійснюють діяльність у таких містах або державі, відповідно. Але економічну безпеку міста не можна зводити до «суми» економічної безпеки підприємств, які працюють у такому місті. Глобальна економічна безпека не може не впливати на економічну безпеку окремої країни, але її точно не можна розглядати як «суму» показників економічної безпеки окремих країн тощо.

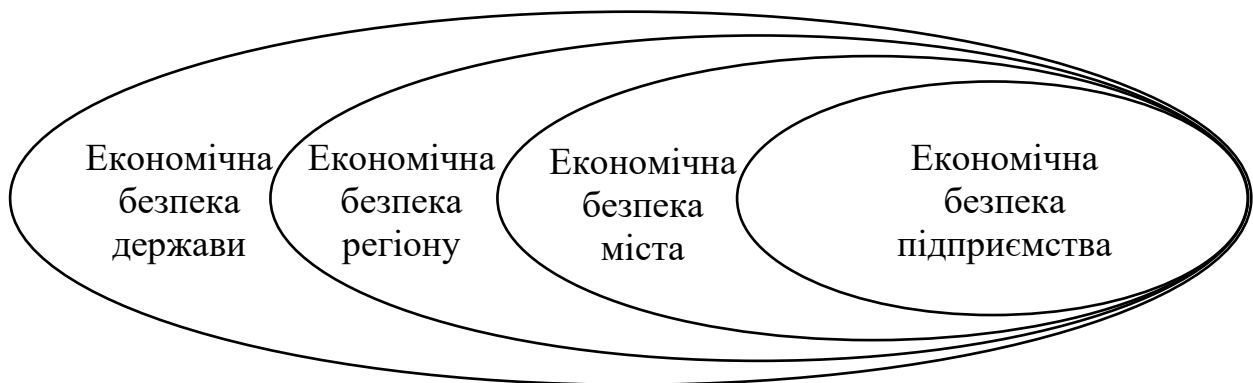


Рис. 1.3. Взаємозв'язок між окремими видами економічної безпеки за рівнями об'єктів економічної безпеки (узагальнено автором на основі [7, 17, 24, 27, 34, 46, 66, 69, 123, 208, 244])

При цьому економічна безпека об'єкта більш високого рівня залежить від економічної безпеки об'єктів більш низького рівня, але водночас впливає на них. Економічна безпека регіону або міста залежить від економічної безпеки окремих підприємств, які працюють у відповідному регіоні або місті, але й впливає на них, створюючи середовище функціонування таких підприємств. Економічна безпека країни залежить від економічної безпеки її регіонів, але й здійснює на них безпосередній вплив, оскільки самі регіони неспроможні ані усунути певні загрози глобального характеру, ані створити певні сприятливі умови для перебігу економічних процесів та їхнього стимулювання.

У дослідженні акцентовано увагу на економічній безпеці на рівні окремого підприємства. Попри те, що поняття економічної безпеки підприємства давно і активно використовується у сучасній вітчизняній безпекології, ще починаючи з роботи [113], до сьогодні економічна безпека підприємства не отримала єдиного розуміння, а розвиток вітчизняної безпекології привів не стільки до уніфікації розуміння цього поняття, скільки до виникнення сукупності підходів до розуміння економічної безпеки підприємства. Відповідні підходи та їхній зміст подані у додатку Б.

Кожен з представлених у додатку Б підходів до розуміння економічної безпеки підприємства є правомірним та можливим для використання з метою пояснення сутності економічної безпеки підприємства. Кожен з таких підходів робить акцент на певних аспектах економічної безпеки — наявності ресурсів, можливості подолати загрози, можливості здобути конкурентну перевагу, забезпечити стійкість діяльності, узгодження інтересів тощо. Більш того, зрештою такі підходи не суперечать один іншому, що й стало однією з передумов виникнення та розвитку конвергентного підходу до розуміння економічної безпеки підприємства як вдалої спроби об'єднати різні наявні підходи до її розуміння. І кожен з таких підходів може бути покладений в основу практичних управлінських зусиль щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

Зазначені у додатку Б підходи до розуміння економічної безпеки підприємства є добре відомими у сучасній економічній безпекології, описаними у [24, 46, 113, 142, 159, 173, 174, 195, 207] і тому більш докладного розкриття не потребують. Втім загальним висновком щодо природи економічної безпеки підприємства на основі опрацювання таких підходів є те, що економічну безпеку підприємства виправдано розглядати як складне поняття, яке є похідним від більш загальних понять «економічна безпека» та «безпека», а забезпечення економічної безпеки підприємства є важливою умовою довгострокового його функціонування і тому постає важливим завданням управління таким підприємством.

Отже, сукупність історичних умов привела до виникнення та актуалізації поняття безпеки. Виділяють такі види безпеки як воєнна, техногенна, епідеміологічна, продовольча, паливно-енергетична, екологічна, демографічна, кібербезпека, соціальна та економічна. Кожен з таких видів безпеки отримав свій опис та розкриття свого змісту. Показано, що кожен із зазначених видів безпеки має різну актуальність щодо об'єктів безпеки різного рівня, таких як індивід (домогосподарство), підприємство, місто, регіон, держава та глобальна система «Світ». Надано характеристику існування кожного з розглянутих видів безпеки для кожного з зазначених її можливих об'єктів.

Особливу увагу приділено економічній безпеці підприємства, щодо якої розкрито її сутність та показано коло об'єктів такої безпеки, до якого входять домогосподарство, підприємство, місто, регіон, держава та глобальна економіка. Розглянуто, що економічна безпека об'єктів меншого рівня виступає складником економічної безпеки об'єктів більшого рівня. Водночас для економічної безпеки кожного з розглянутих комплексних об'єктів — міста, регіону, держави, системи «Світ» — характерна емерджентність, тобто неможливість зведення до функції економічної безпеки об'єктів менш високого рівня.

Показано, що економічну безпеку підприємства можна трактувати у межах різних підходів до її розуміння, зокрема захисного, конкурентного, ресурсного, стійкісного, еволюційного, процесного, гармонізаційного та конвергентного. Надано розуміння економічної безпеки підприємства у межах кожного з таких підходів.

Логічно, що стан економічної безпеки підприємства не виникає і не підтримується сам по собі. Забезпечення та підтримка такої безпеки потребують цілеспрямованих дій з боку певних суб'єктів. Отже, суб'єктна залежність економічної безпеки підприємства потребує конкретизації суб'єкта її забезпечення, яким у загальному випадку є система економічної безпеки підприємства. Тому логічно, що наступним етапом дослідження має стати вивчення складу та природи СЕБП.

1.2. Зміст та властивості системи економічної безпеки підприємства

Стан економічної безпеки підприємства не виникає сам по собі. Скоріше, природним станом для підприємства за умов наявності загроз у його середовищі є стан небезпеки. І навпаки, стан безпеки підприємства виникає внаслідок цілеспрямованих дій, які обов'язково потребують наявності певного суб'єкта, яким виступає система економічної безпеки підприємства (далі СЕБП) як одна з підсистем системи управління підприємством.

Поняття «система» є одним з базових для наукового способу пізнання. Попри свій універсальний характер, таке поняття не має єдиного трактування. Наявні такі визначення поняття «система» [36, 111, 239, 254, 366]: порядок, який виникає через розташування та взаємний зв'язок частин, елементів, складників; форма організації, будова чого-небудь; сукупність складових частин, елементів, складників, пов'язаних виконанням спільних функцій; сукупність пов'язаних між собою елементів, які разом мають інші властивості, ніж кожен окремий з таких елементів; сукупність елементів, певним чином пов'язаних і взаємодіючих між собою для виконання заданих цільових функцій; множина взаємопов'язаних елементів, що взаємодіє з середовищем, як єдине ціле, і відокремлена від нього; об'єкт, який характеризується складом елементів, структурою їх зв'язків, параметрами і має хоча б один вхід і один вихід, які забезпечують зв'язок із зовнішнім середовищем, що характеризується законами поведінки.

Висвітлення розуміння поняття системи у загальнонауковому його сприйнятті дозволяє сформулювати підходи до розуміння СЕБП, яка є об'єктом наукових досліджень у сучасній економічній безпекології тривалий період часу, наприклад [44, 94, 86, 87, 97–99, 103, 121, 166, 174, 198, 245, 263, 271, 279]. Наявні точки зору щодо розуміння СЕБП подані у додатку В.

За результатами аналізу наявних визначень СЕБП для кожного з них виділено ключові складники СЕБП, які визначають принциповий підхід до її розуміння, та поняття, з якими є пов'язаним поняття СЕБП (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ключові складники системи економічної безпеки підприємства та її зв'язки із іншими поняттями (сформовано автором на основі [87, 94, 97, 98, 99, 103, 121, 166, 174, 198, 263, 271])

Автор/джерело	Ключові складники СЕБП	Поняття, з якими є пов'язаним поняття СЕБП
З. Б. Живко [87]	Сукупність заходів економічного і правового характеру	Захист діяльності підприємства, негативний вплив, взаємопов'язаність, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище
М. В. Зось-Кіор, Д. В. Дячков, Р. В. Павлик [94]	Комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів	Захист інтересів підприємства, зовнішні та внутрішні загрози, заходи різного характеру
Є. А. Івченко [97]	Сукупність функцій, суб'єктів, об'єктів та методів	Загрози, ризики, уникнення та попередження загроз
О. В. Ілляшенко [98]	Сукупність організаційних стосунків суб'єктів захисту	Суб'єкт захисту, логіка поведінки, цільові дії, захист, взаємопов'язаність, спосіб, концепція та політика економічної безпеки
М. І. Камлик [103]	Комплекс заходів організаційно-правового характеру	Взаємопов'язаність, суб'єкт здійснення, захист інтересів, протиправні дії, збитки
А. Л. Коробчинский [121]	Сукупність спеціальних структур, засобів, методів і заходів	Взаємопов'язаність, безпека бізнесу, внутрішні та зовнішні загрози
М. І. Небава, Ю. В. Міронова [166]	Комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів	Захищеність підприємства, структурованість, загрози, формування унікальних якостей
Є. І. Овчаренко [174]	Сукупність суб'єктів й об'єктів економічної безпеки підприємства, правил, принципів та процедур	Взаємодія, потреби, здібності суб'єктів безпеки, функції суб'єктів безпеки, безпекозабезпечувальні дії
В. П. Пономарьов [198]	Комплекс заходів	Розвиток підприємства, сприятливі умови, зовнішні та внутрішні загрози
І. Шевченко [271]	Комплекс взаємопов'язаних дій організаційно-економічного, правового, функціонального характеру	Зовнішні та внутрішні загрози
О. С. Хрінюк, М. Р. Корчовна [263]	Сукупність функціональних складових (фінансова, правова, технологічна, інформаційна, екологічна, кадрова, інтелектуальна, силова)	Зовнішні та внутрішні загрози та небезпеки, захищеність

Аналіз наявних точок зору щодо СЕБП (табл. 1.2), ключових складників СЕБП та її зв'язків із іншими поняттями дозволив виділити чотири принципові підходи до розуміння СЕБП (рис. 1.4).

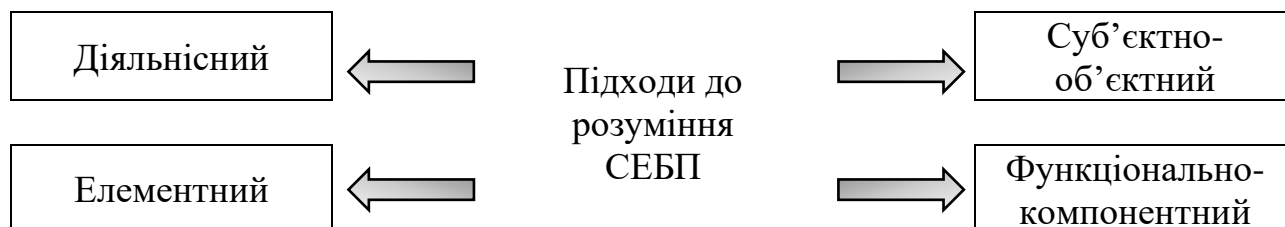


Рис. 1.4. Підходи до розуміння СБП
(запропоновано автором на основі узагальнення [87, 94, 97–99, 103, 121, 166, 174, 198, 263, 271])

Кожен з таких підходів є правомірним та представляє собою погляд на принциповий зміст СБП:

діяльнісний — розуміння СБП як сукупності заходів, дій, спрямованих на забезпечення підприємства від загроз, захист його інтересів, захист від наслідків актуалізації загроз;

суб'єктно-об'єктний — розуміння СБП як сукупності суб'єктів, що здійснюють управлінський вплив з метою реалізації мети та пріоритетних завдань СБП, об'єктів, на які здійснюється такий вплив, та, як правило, методів або інструментів здійснення такого впливу;

елементний — розуміння СБП як сукупності різнорідних елементів, які є поєднаними функціональними та іншими зв'язками та можуть бути використані з метою виконання основних завдань СБП;

функціонально-компонентний — розуміння СБП як сукупності різних, але функціонально однорідних компонентів, які можуть бути використані кожен окремо або у певній комбінації для вирішення завдань функціонування СБП, у тому числі забезпечення підприємства від загроз.

До складу понять, з якими є пов'язаним поняття СБП, незалежно від вибраного підходу до розуміння самої такої системи, за результатами проведеного аналізу (табл. 1.2) віднесено такі поняття, що подані на рис. 1.5.

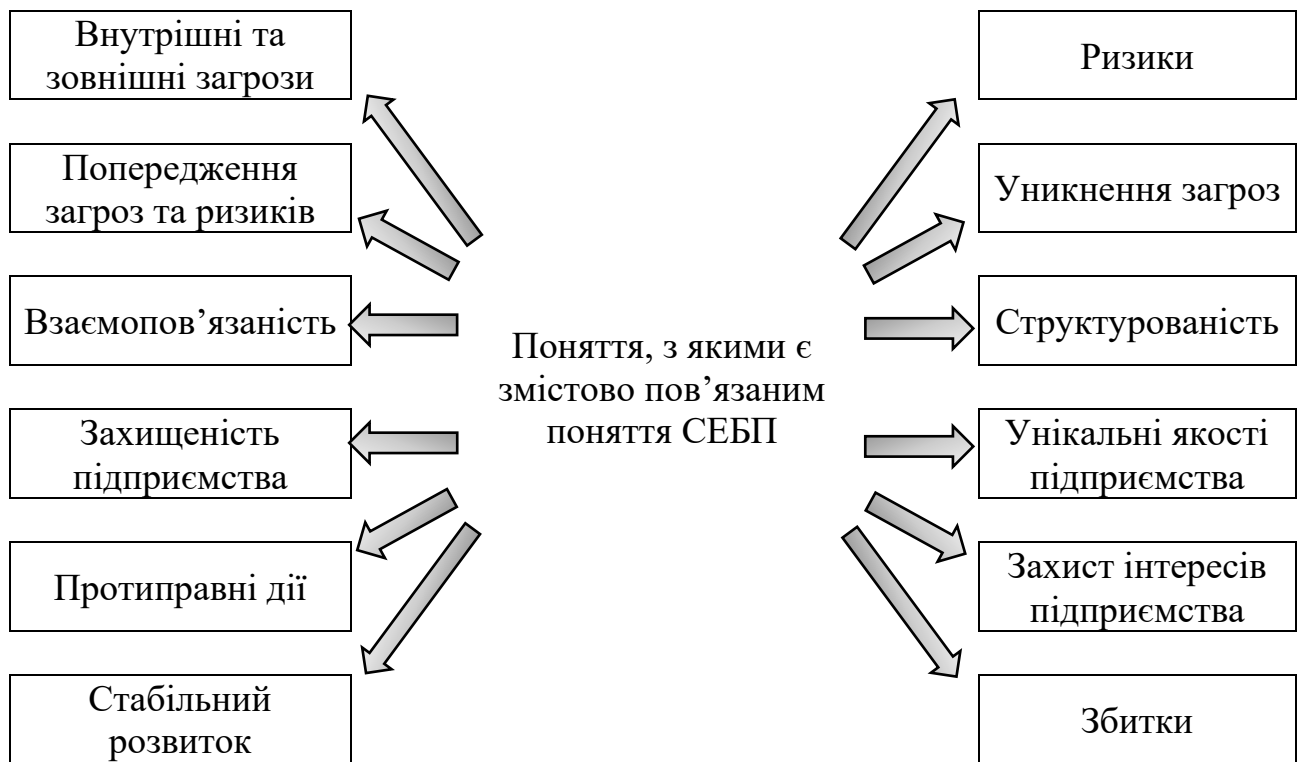


Рис. 1.5. Поняття, з якими є змістово пов'язаним поняття системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором на основі узагальнення [87, 94, 97–99, 103, 114, 121, 166, 174, 198, 263, 271])

Рис. 1.5 представляє собою неорієнтований граф, центральньо-орієнтовану однорідну бінарну семантичну мережу поняття СЕБП [104, 170]. У такій семантичній мережі відстежується зв'язок кожного з сформованої сукупності понять з центральним поняттям, яким виступає система економічної безпеки підприємства. Для уточнення зв'язків у такій центральньо-орієнтованій семантичній мережі у додатку Г більш докладно показано зв'язок кожного з елементів з центральним досліджуваним поняттям — системою економічної безпеки підприємства.

Завдання СЕБП у загальному випадку є зрозумілим — всебічне убезпечення підприємства від загроз, захист інтересів підприємства, забезпечення його економічної безпеки. Водночас для конкретного підприємства конкретні здійснювані дії СЕБП можуть варіювати залежно від особливостей підприємства, конкретних загроз, які є актуальними для цього підприємства, наявних ресурсів тощо. Крім завдань СЕБП у загальному випадку відповідна

система може виконувати й інші завдання, які, на перший погляд, є для такої системи невластивими, але мають безпосередній зв'язок із забезпеченням економічної безпеки. Прикладами таких завдань є управління персоналом [60, 183], захист облікової інформації [229], здійснення комплаєнс-моніторингу [187], стратегічне планування [87] тощо. Попри принципово різний зміст таких завдань СЕБП, вони мають одну спільну рису — всі такі завдання пов'язані з ідентифікацією та попередженням ризиків та загроз для підприємства, незважаючи на об'єкти, які можуть провокувати виникнення таких ризиків та загроз — персонал, облікова функція в діяльності підприємства, контрагенти тощо. Це підкреслює всеохоплюючий характер функціонування СЕБП та її тісний зв'язок із функціональними підсистемами підприємства: СЕБП не зосереджена винятково на якомусь вузькому колі об'єктів під час виконання своїх основних завдань, а навпаки може охоплювати доволі широке коло таких об'єктів, які належать до абсолютно різних функцій управління.

Пріоритетне завдання СЕБП незалежно від її складу є тривіальне зрозумілим — забезпечення економічної безпеки підприємства. Водночас практична реалізація такого завдання та взаємодія СЕБП із іншими елементами підприємства та його функціональними підрозділами буде істотно залежати від того, який статус на підприємстві має система його економічної безпеки. О. В. Ілляшенко показала, що СЕБП як підсистему системи управління підприємством можна розглядати в такий спосіб: як одну з функціональних підсистем, поруч із низкою інших (виробництва, маркетингу, фінансів тощо) (рис. 1.6) [98, с. 143]; як надсистему серед інших функціональних підсистем (рис. 1.7) [98, с. 144].

У першому випадку, коли СЕБП є однією з функціональних підсистем у системі управління підприємством, її статус як підсистеми є нижчим, тому що така підсистема не здійснює прямого впливу на інші підсистеми. У другому випадку, коли СЕБП є надсистемою стосовно інших функціональних підсистем в системі управління підприємством, вона має керівний статус стосовно інших функціональних підсистем.

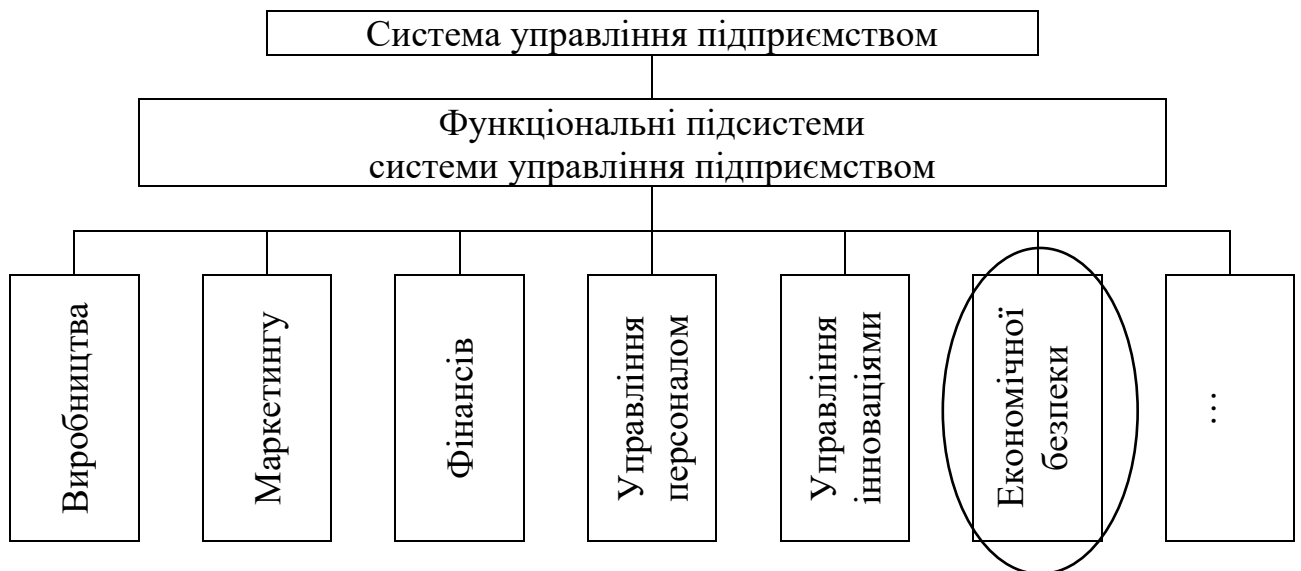


Рис. 1.6 Система економічної безпеки підприємства як підсистема системи управління підприємством (на основі [98, с. 144])

Більш докладно з використанням запропонованих критеріїв опис статусу СЕБП як надсистеми та як підсистеми подано у табл. 1.3.



Рис. 1.7 Система економічної безпеки підприємства як надсистема системи управління підприємством (на основі [98, с. 144])

Природа СЕБП може бути уточнена через її властивості, які згруповано у дві великі групи — онтологічні та необхідні (рис. 1.8).

Таблиця 1.3

Варіанти статусу системи економічної безпеки підприємства у складі системи управління підприємством (сформовано автором на основі [98, 99])

Критерій порівняння	Система економічної безпеки як надсистема	Система економічної безпеки як підсистема
Загальний статус СЕБ	Керівна підсистема у системі управління підприємством	Одна з функціональних підсистем у системі управління підприємством
Характер економічної безпеки в діяльності підприємства	Пріоритет у діяльності, пріоритетний критерій ухвалення рішень та ключова мета здійснюваних заходів	Одна з важливих характеристик у діяльності підприємства
Інтенсивність моніторингу економічної безпеки підприємства та загроз, які на неї впливають	Висока	Низька
Характер стосунків СЕБП із іншими функціональними підсистемами	Вертикальний	Горизонтальний
Підпорядкування інших функціональних підсистем пріоритету забезпечення економічної безпеки	Так	Ні
Складність та зміст СЕБП	Порівняно вища	Порівняно нижча
Кількість виконуваних функцій та завдань	Порівняно висока	Обмежена
Функціональний рівень керівника підсистеми	Керівник підприємства або його перший заступник	Лінійний або функціональний керівник рівня міддл-менеджменту або один із заступників керівника підприємства
Витрати на забезпечення економічної безпеки підприємства	Порівняно вищі	Порівняно нижчі
Умови в діяльності підприємства, які роблять доцільним відповідний статус СЕБ	Висока турбулентність зовнішнього середовища, значна кількість загроз у діяльності підприємства, жорстка конкуренція на ринку підприємства	Середня або низька турбулентність зовнішнього середовища, відносно стабільні умови зовнішнього середовища підприємства, незначна кількість загроз у діяльності підприємства

Онтологічні властивості СЕБП зумовлені самим існуванням такої системи, впливають з суті системи як родового поняття. Такі властивості не залежать від управлінських дій та рішень, СЕБП не може такі властивості втратити, відповідні властивості не можна скасувати. Необхідні властивості СЕБП, на відміну від

онтологічних, якраз абсолютно не гарантовані. Такі властивості можуть бути забезпечені під час організації роботи системи, удосконалення такої організації, адаптації системи під зміни в діяльності підприємства, але тільки існування СЕБП не є гарантією наявності таких властивостей.

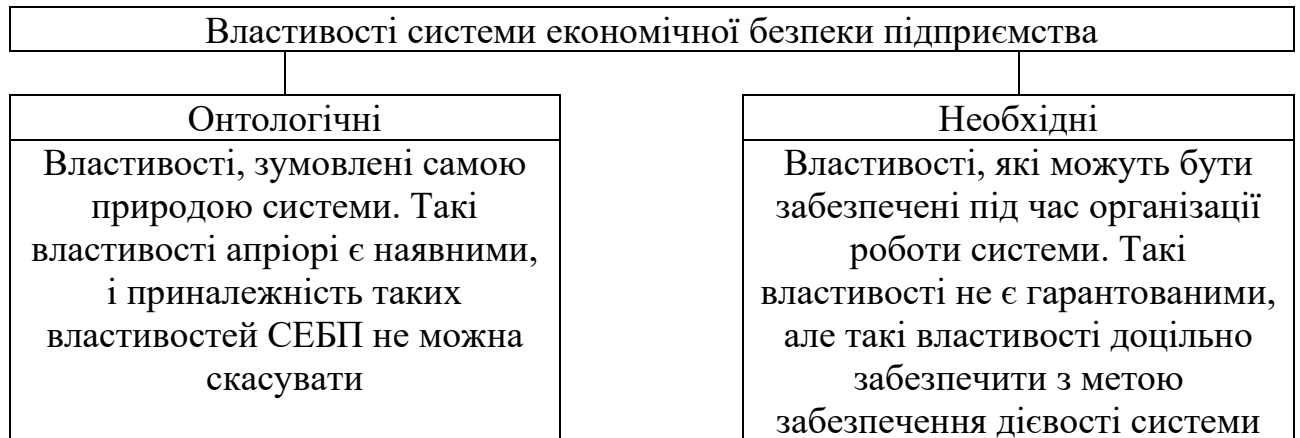


Рис. 1.8. Властивості системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором на основі узагальнення [87, 94, 97–99, 103, 121, 166, 174, 198, 263, 271])

Онтологічні властивості СЕБП представлено на рис. 1.9. Характеризуючи такі властивості, слід сказати таке. СЕБП не існує у відриві від системи управління підприємством як самостійна незалежна система, СЕБП у будь-якому випадку є складовою системи управління підприємством у цілому. Інша річ, що можливості та повноваження СЕБП, її статус щодо інших функціональних підсистем може бути різним (надсистема та підсистема).

СЕБП може значно варіювати за змістом. Попри те, що ключові елементи СЕБП у межах визначеного підходу до її розуміння за своєю природою будуть залишатися (наприклад, поєднання суб'єкта та об'єкта впливу, організаційні заходи впливу тощо), конкретний зміст СЕБП може значно розрізнятися для конкретних підприємств. За призначенням СЕБП є універсальною, так само як універсальною може бути за вибраним підходом до її розуміння, але за змістом та конкретним наповненням така система є специфічною. Зміст СЕБП буде значно залежати від особливостей підприємства, конкретних загроз у його діяльності тощо. Як справедливо зазначено у [263], «система економічної

безпеки не може бути однаковою в різних підприємствах, установах чи організаціях. Її відмінність та унікальність залежить від спеціалізації та структури виробничої діяльності та промислового потенціалу, місця суб'єкта господарювання на ринку, кваліфікації та дисциплінованості кадрів тощо».

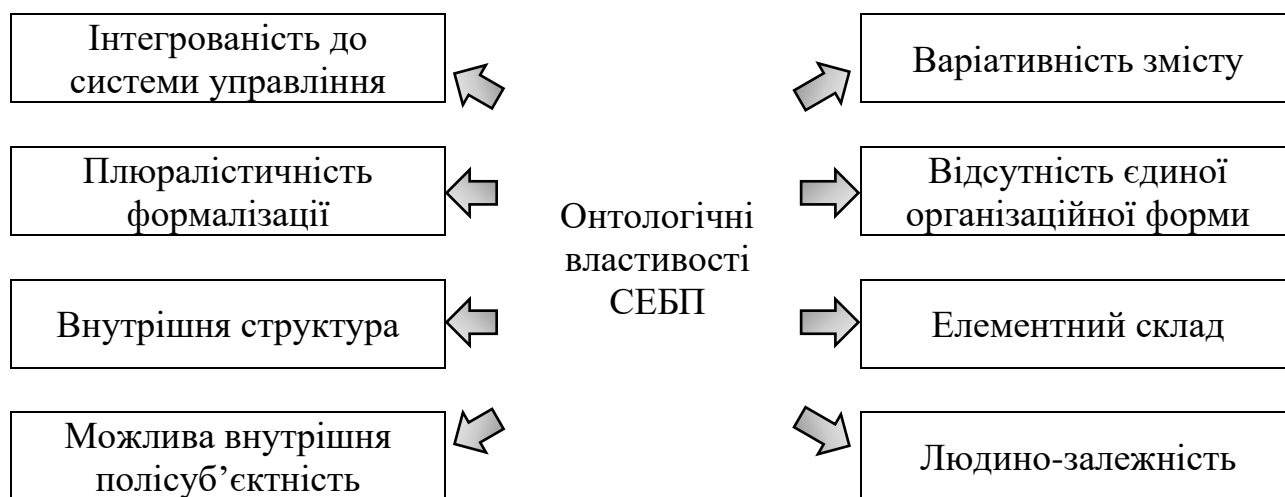


Рис. 1.9. Онтологічні властивості системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Для СЕБП онтологічно характерною є плюралістичність формалізації — і у вигляді тріади «суб'єкт–об'єкт–методи», і у вигляді комплексу взаємопов'язаних дій та заходів, і у вигляді функціонально розрізнених складових тощо. Тобто мета функціонування СЕБП та основні завдання у її діяльності залишаються незмінними. Так само постійним може бути статус СЕБП у системі управління підприємством — надсистема або підсистема — але формалізація такої системи з метою відображення та можливої подальшої зміни її складу може істотно варіювати. Кожен з варіантів формалізації може бути вірним — зрештою така формалізація буде залежати від потреб осіб, які ухвалюють рішення щодо функціонування СЕБП та забезпечення економічної безпеки підприємства.

Плюралістичність формалізації як онтологічна властивість СЕБП доповнюється відсутністю єдиної організаційної форми. Вибраний підхід до формалізації СЕБП може бути за умов конкретного підприємства уособлений у абсолютно різних організаційних формах. Прикладами таких організаційних

форм можуть виступати створення спеціалізованого підрозділу забезпечення економічної безпеки, розподіл завдань щодо забезпечення економічної безпеки підприємства між різними підрозділами з координаційною роллю одного з представників вищого керівництва підприємства, виділення окремих посадових осіб, які будуть опікуватися окремими питаннями економічної безпеки підприємства, віднесення функціоналу забезпечення економічної безпеки підприємства до завдань першого керівника тощо.

При тому, що СЕБП може мати різні організаційні форми, вона завжди має внутрішню структуру та елементний склад. Тип такої структури та елементи, які входять до такої системи, визначатимуться принциповим розумінням СЕБП — як сукупності суб'єкта, об'єкта та методів, як сукупності заходів, як сукупності здійснюваних функцій тощо — але відповідна внутрішня структура та елементний склад не можуть не існувати. Навіть якщо безпекозабезпечувальна діяльність на певному конкретному підприємстві здійснюється хаотично, все одно у складі СЕБП можна буде виділити структуру та елементний склад.

Незалежно від представлення СЕБП як сукупності суб'єкта, об'єкта та використовуваних методів, заходів, функцій тощо, для СЕБП як онтологічна властивість можлива внутрішня полісуб'єктність. Її прояв полягає у наявності декількох порівняно самостійних суб'єктів, кожен з яких є «дієвою особою» у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Такими суб'єктами можуть бути окремі посадові особи, кожна з яких здійснює свій внесок у забезпечення економічної безпеки підприємства, окремі підрозділи, між якими розподілено завдання із забезпечення такої безпеки, тощо. Якщо для певного підприємства властивістю СЕБП стає полісуб'єктність, то важливими умовами успішного функціонування СЕБП стають координованість та узгодженість дій таких суб'єктів, відсутність їхнього протистояння тощо. Якщо між окремими суб'єктами у складі СЕБП відсутня координація дій або, тим більше, є пряме протистояння або конфлікт, то це саме по собі є загрозою для підприємства.

Нарешті, невід'ємною онтологічною властивістю СЕБП є її людинозалежність. Попри те, що СЕБП має високий рівень абстракції та

плюралістичність формалізації, на практиці функціонування такої СЕБП завжди базується на діяльності людей та залежить від людей — їхньої схильності до ризику, кваліфікації в оцінюванні загроз, досвіду у протидії їм, схильності до свідомих дій на шкоду підприємству тощо. Попри істотний розвиток систем автоматизованої підтримки рішень, штучного інтелекту, основним та кінцевим суб'єктом ухвалення рішень у СЕБП є людина. Більш того, саме людина є кінцевим «бенефіціаром» результатів діяльності СЕБП, оскільки економічна безпека підприємства завжди має вплив на стейкхолдерів його діяльності — власників, керівників, персонал тощо. Тому під час здійснення заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, функціонування СЕБП завжди у фокусі уваги слід мати людино-залежність такої системи.

Крім онтологічних властивостей СЕБП, які відповідній системі іманентні за фактом її існування, узагальнено необхідні властивості такої системи, які не є гарантованими, не виникають самі по собі, за фактом існування СЕБП, а є об'єктом уваги управлінського персоналу підприємства для забезпечення дієвості та функціональності такої системи. Запропоновані необхідні властивості СЕБП подано на рис. 1.10.

Для того, щоб забезпечувати виконання своїх завдань та функцій, СЕБП має бути адаптивною до характеристик підприємства. Відповідна СЕБП є частиною системи управління підприємством, і тому орієнтується на конкретні характеристики такого підприємства, як у частині наявних потреб забезпечення економічної безпеки, наявних загроз, джерел проблем у діяльності підприємства, так і у частині доступних ресурсів підприємства, у тому числі кадрових, технічних тощо. У загальному розумінні СЕБП може бути універсальною, але для конкретного підприємства СЕБП повинна враховувати його характеристики.

Необхідною характеристикою СЕБП є її організаційна відособленість, причому як всередині підприємства, так і у взаємодії із суб'єктами його зовнішнього середовища. Як справедливо зазначено у [263], «система економічної безпеки окремого підприємства є відносно самостійною й відособленою по відношенню до аналогічних систем безпеки інших суб'єктів

підприємницької діяльності». Тобто для двох підприємств, які навіть не є конкурентами й не мають конфліктних відносин, їхні СЕБП виконують схожі функції, можуть навіть розглядати та нівелювати схожі загрози, але при цьому такі СЕБП залишаються відособленими та організаційно й функціонально незалежними.



Рис. 1.10. Необхідні властивості системи економічної безпеки підприємства (узагальнено автором на основі [69, 87, 94, 96, 98, 99, 103, 121, 166, 263])

На рівні окремого підприємства його СЕБП також має певну організаційну відособленість та функціонує із певною мірою незалежності від інших

функціональних підсистем у системі управління, зокрема підсистем обліку, маркетингу, виробництва тощо. При цьому СЕБП має взаємодію із такими підсистемами. Характер такої взаємодії може бути різним, але СЕБП функціонально та організаційно має бути чітко виокремлена з-поміж інших функціональних підсистем в управлінні підприємством.

Необхідною властивістю СЕБП є її операціоналізованість. За своєю природою незалежно від вибраного підходу до її розуміння — діяльнісного, елементного, суб'єктно-об'єктного, функціонально-компонентного — СЕБП майже завжди має доволі високий рівень абстракції. Але для забезпечення дієвості та функціональності такої системи абстрактний її зміст у вигляді запропонованих елементів та зв'язків між ними має бути втілений на рівні конкретних дій для конкретного підприємства. Без такої операціоналізованості навіть вірно побудована СЕБП не зможе виконувати завдання своєї діяльності, оскільки залишиться на концептуальному рівні без практичного свого втілення.

Властивість операціоналізованості СЕБП може бути доповнена та уточнена через властивість організаційної суб'єктності, зміст якої полягає у тому, що на рівні конкретного підприємства має бути суб'єкт або суб'єкти, які будуть уособлювати його СЕБП. Такими суб'єктами можуть бути відокремлені посадові особи, спеціалізовані підрозділи, які будуть виконувати абстрактно сформовані завдання СЕБП, тощо. Без такої організаційної суб'єктності СЕБП на практиці буде позбавлена суб'єкта дії, що істотним чином обмежить її функціональність.

Очевидною необхідною властивістю СЕБП, яка, втім, не є гарантованою, є компетентність суб'єктів дій. Відповідні суб'єкти дії у складі СЕБП мають бути не просто наявні, такі суб'єкти дії мають бути достатньо компетентними, тобто мати необхідні знання, навички та досвід для виконання завдань СЕБП. Недостатня компетентність суб'єктів дій у складі СЕБП спроможна привести до дуже негативних наслідків.

Умовою успішного функціонування будь-якої підсистеми у складі підприємства є внутрішня несуперечливість її цілей, завдань та функцій. Така

несуперечливість є обов'язковою всередині СЕБП та бажаною у стосунках такої СЕБП із іншими функціональними підсистемами системи управління підприємством. Суперечливість названих компонентів всередині СЕБП, як мінімум, істотно уповільнить та обмежить результати її функціонування, оскільки кожного разу у разі наявності такої суперечливості має відбуватися узгодження таких функцій, завдань та цілей, а таке узгодження потребує часу та зусиль. Істотна суперечливість між названими компонентами може взагалі унеможливити дієве функціонування СЕБП, яке у такому разі матиме абсолютно декларативний характер. Принципово між СЕБП та його іншими функціональними підсистемами може виникати суперечливість щодо цілей та завдань. Це може відбуватися у разі конфлікту між пріоритетами в діяльності підприємства — наприклад між безпекою та прибутковістю, між уникненням загроз та нормою рентабельності тощо. У такому разі для уникнення негативних наслідків суперечливості цілей та завдань СЕБП із цілями та завданнями інших функціональних підсистем слід заздалегідь визначити ієрархію пріоритетів в діяльності підприємства: наприклад, визначити у системі управління, що безпека є завжди більш пріоритетною, ніж прибутковість, або висока очікувана прибутковість є більш пріоритетною ніж уникнення загроз під час забезпечення економічної безпеки підприємства. Іншим шляхом подолання такої суперечливості може бути міжфункціональна координація на рівні окремих суб'єктів дій, коли така суперечливість виникає, або очікується, що вона може виникнути.

Неявною, але цілком зрозумілою необхідною властивістю СЕБП є економічність. Забезпечення економічної безпеки підприємства є важливим завданням у його діяльності, але не є самоцінністю, і таке забезпечення економічної безпеки не відкидає прагнення максимізувати економічний результат діяльності підприємства. Отже, СЕБП має бути економічно вигідною — у тому розумінні, що витрати на функціонування такої системи мають бути меншими, ніж економічні вигоди від її функціонування. Попри те, що СЕБП не створює додаткової вартості та сама по собі не формує доходу та економічного

результату для підприємства, вона дозволяє уникнути негативних результатів актуалізації значної кількості загроз. Тобто економічним результатом функціонування СЕБП є «неотримані збитки» від шахрайства, рейдерства, неврахованих негативних тенденцій на ринку тощо. І логічно, що такі «неотримані збитки» мають бути більшими, ніж витрати підприємства на забезпечення функціонування його СЕБП.

СЕБП є складником системи управління підприємством, елементом внутрішнього середовища підприємства. Але така СЕБП для забезпечення своєї функціональності має відповідати викликам та умовам зовнішнього середовища підприємства, адже значна частина загроз у діяльності підприємства виникає якраз у його зовнішньому середовищі. І за таких умов СЕБП має не тільки відповідати внутрішньому стану підприємства та гармонійно поєднуватися із певними особливостями діяльності підприємства, але й бути достатньо адаптивною до змін у зовнішньому середовищі. Ускладнення зовнішнього середовища має формувати необхідну управлінську реакцію у вигляді адаптації СЕБП до такого ускладнення. СЕБП має за своїми можливостями, використовуваними інструментами, реакціями, як мінімум, відповідати змінам у зовнішньому середовищі підприємства, а, як максимум, випереджати такі зміни, забезпечуючи готовність до реагування на них.

З урахуванням всіх інших необхідних властивостей СЕБП вона має бути керованою на рівні підприємства в цілому та системи управління підприємством. СЕБП, попри свою відособленість та певну організаційну самостійність, є складником системи управління, так само працює на забезпечення формування результатів діяльності підприємства, і тому жодним чином не протистоїть законному та правомірному управлінському впливу на рівні підприємства. СЕБП щодо заходів із забезпечення економічної безпеки, моніторингу загроз тощо виступає суб'єктом управління, але на рівні управління підприємством в цілому СЕБП може виступати й об'єктом управління — під час організації безпекозабезпечувальної діяльності, операціоналізації СЕБП, її адаптації до змін у зовнішньому середовищі тощо.

Беручи до уваги роль СЕБП як суб'єкта, який забезпечує економічну безпеку підприємства, здійснення безпекозабезпечувальної діяльності, моніторинг загроз, убезпечує підприємство від наслідків таких загроз, а також з урахуванням необхідної керованості СЕБП на рівні управління підприємством в цілому, необхідною властивістю СЕБП є прозорість її функціонування для уповноважених стейкхолдерів. Така прозорість є необхідною для верифікації результатів діяльності СЕБП, запобігання зловживанням, можливості заміни окремих елементів такої СЕБП тощо. Інструментами такої прозорості є внутрішні документи СЕБП, в яких зафіксовано порушення, показано результати моніторингу загроз, організаційні та розпорядчі документи для посадових осіб, які в практиці управління підприємством операціоналізують його СЕБП, тощо.

Необхідною властивістю СЕБП є наявність резервів для реагування. Попри те, що СЕБП здійснює моніторинг загроз, може діяти на упередження, цілком можливою є ситуація, коли окремі загрози виникають для підприємства несподівано внаслідок цілеспрямованих дій певних суб'єктів (шахрайство, наслідки конкурентної боротьби, опортуністична поведінка посадових осіб тощо). За таких умов для своєчасного та адекватного регулювання СЕБП повинна мати певні засоби у резерві, щоб максимально активно їх задіяти для подолання негативних наслідків. Відсутність резервів у СЕБП — кадрових, фінансових, технічних, матеріальних — може просто унеможливити необхідне реагування, зробити його швидкість незадовільною тощо. Тому СЕБП завжди повинна мати обсяг ресурсів більший, ніж той, який є необхідним для реагування на вже відомі загрози за умов наявного стану зовнішнього середовища підприємства.

Слід погодитися із [263], що СЕБП може бути тільки комплексною, тому що «її забезпечення тісно пов'язано з рівнем забезпечення науково-технічної, кадрової, екологічної, інформаційної, фізичної безпеки та інших» [263]. СЕБП на рівні окремого підприємства часто може мати похідний характер від забезпечення інших видів безпеки: очевидно, що, наприклад, порушення кадрової безпеки, витік чутливої для підприємства інформації, фізичне

захоплення активів підприємства, технологічна аварія із суттєвими негативними екологічними наслідками матимуть для економічної безпеки підприємства істотно негативний ефект. І хоча первинні загрози для кожного з таких описуваних випадків мають неекономічну природу, негативні наслідки буде відчувати, у тому числі, саме економічна безпека підприємства.

Інтуїтивно зрозумілою необхідною властивістю СЕБП є безперервність дій. СЕБП у його діяльності не є самоцінністю. Більш того, така підсистема у складі системи управління підприємством не створює економічний результат, хоча й дозволяє підприємству уникнути збитків внаслідок реалізації загроз. За таких умов може виникнути певна спокуса здійснювати діяльність СЕБП відповідно до загроз, що виникають, за мірою їхнього виникнення. Такий підхід є принципово хибним, адже періодична актуалізація СЕБП істотним чином обмежить її функціональність, уповільнить виявлення загроз, зробить реагування на них менш дієвим та менш адекватним. Задля того щоб СЕБП працювала дієво, вона, у тому числі, має працювати безперервно.

Очевидною необхідною властивістю СЕБП є законність її роботи. СЕБП, у тому числі, вирішує ті завдання в його діяльності, які потенційно можуть привести до порушення законодавства, у тому числі фізичний захист майна, застосування засобів негласного зняття інформації, ведення розвідувальної та контррозвідувальної діяльності у межах збереження комерційної таємниці підприємства та запобігання витоку чутливої інформації. Цілком зрозуміло, що СЕБП має працювати законно для запобігання уникненню ризиків порушення законодавства, що може мати для підприємства істотні негативні наслідки.

Коментарів потребує така необхідна властивість СЕБП, як пріоритетність попередження. Пріоритетним стилем роботи СЕБП має стати не реагування на наявні загрози, а їхнє попередження. Зазвичай попередження потребує менше ресурсів, дозволяє нівелювати загрози на початкових етапах їхнього розвитку, протидіє актуалізації їхніх наслідків. Саме тому необхідною властивістю СЕБП є пріоритетність попередження — робота на випередження щодо загроз, а не акцент на боротьбі із вже наявними загрозами та їхніми наслідками. Безумовно,

якщо щодо певної загрози СЕБП не вдалося спрацювати «на попередження» такої загрози, то необхідними є дії щодо боротьби із нею або мінімізації її наслідків, але у загальному випадку СЕБП має діяти на випередження.

Структурованість як необхідна властивість СЕБП передбачає чітку конкретизацію елементів такої СЕБП та визначення складу кожної з груп таких елементів залежно від вибраного підходу до розуміння такої системи. Відсутність структурованості робить СЕБП аморфною, знижує можливості суб'єктів дії у її складі, потребує більше часу на формування управлінської відповіді з боку такої системи у разі виникнення певних загроз.

Взаємопов'язаність є ще однією необхідною властивістю СЕБП, описуючи характер взаємних відносин між її елементами. На рівні інтуїтивного сприйняття взаємопов'язаність є зрозумілою — суб'єкт дії у такій системі є пов'язаним у контексті досягнення результату із методами, так само пов'язаними є функції та методи такої системи тощо. Елементи системи мають відповідати один одному та бути просто наявними: як «методи» у складі СЕБП як її невіддільний елемент (у межах відповідного підходу до розуміння СЕБП) не «працюють» без наявності «суб'єкта», так і суб'єкт дії у складі СЕБП не може сформувати необхідні результати діяльності відповідної системи без наявності методів. Та ж сама залежність є справедливою у парах «суб'єкт–функції» та «функції–методи».

Якщо вибрати інший підхід до розуміння СЕБП, то взаємопов'язаність як необхідна її характеристика буде повністю збережена. Наприклад, якщо поглянути на СЕБП як на сукупність функціональних складових [263], то всі такі складові — фінансова, правова, технологічна, інформаційна тощо — мають зберігати взаємну пов'язаність між собою. І відсутність такої пов'язаності матиме для підприємства негативні наслідки щодо його економічної безпеки, коли загрози неекономічної природи (екологічні, інформаційні, правові тощо) матимуть для підприємства негативні наслідки якраз економічної природи.

Нарешті, необхідною властивістю СЕБП є планомірність її дій. Ситуативне реагування СЕБП на загрози у діяльності підприємства є можливим, втім випереджальне реагування є більш бажаним, а одним з чинників такого

випереджального реагування є висока планомірність діяльності СЕБП — щодо моніторингу загроз, відстеження їхнього розвитку, здійснення профілактичних заходів, накопичення ресурсів тощо.

Узагальнені та описані необхідні властивості СЕБП розкривають її побудову та засади функціонування на будь-якому підприємстві з метою забезпечення результативності безпекозабезпечувальної діяльності та убезпечення діяльності підприємства від загроз. Чим більшою мірою такі необхідні властивості СЕБП будуть забезпечені в діяльності конкретного підприємства, тим краще буде працювати СЕБП для такого підприємства.

Отже, основою для визначення поняття та змісту СЕБП є загальнонаукове розуміння системи, яку зазвичай розглядають як певний порядок, що виникає через сукупність та взаємний зв'язок складових частин, елементів, складників, форму організації, множину пов'язаних між собою елементів тощо. Проведений аналіз наявних точок зору щодо розуміння СЕБП дозволив узагальнити підходи до її розуміння та сукупність понять, з якими за змістом є пов'язаним поняття СЕБП. Зокрема виділено такі підходи до розуміння СЕБП, як діяльнісний, суб'єктно-об'єктний, елементний та функціонально-компонентний. Показано, що СЕБП є пов'язаною з поняттями внутрішніх та зовнішніх загроз, ризиків, їхнього попередження, уникнення загроз, взаємопов'язаності, структурованості, захищеності підприємства, його унікальних якостей, протиправних дій, захисту інтересів підприємства, його стабільного розвитку та його збитків. Описано характер зв'язку СЕБП з кожним з таких понять.

На основі можливого статусу СЕБП серед інших функціональних підсистем у системі управління підприємством проведено порівняння таких можливих статусів СЕБП за сукупністю критеріїв, зокрема загальним статусом такої системи, характером економічної безпеки в діяльності підприємства, інтенсивністю моніторингу економічної безпеки підприємства та загроз, які на неї впливають, характером стосунків СЕБП із іншими функціональними підсистемами тощо.

Розглянуто властивості СЕБП, у складі яких виокремлено дві різні їхні групи, зокрема онтологічні та необхідні. Онтологічні властивості СЕБП зумовлені природою такої системи у загальному розумінні, вони не залежать від особливостей діяльності підприємства, такі властивості іманентні СЕБП за її природою. Необхідні властивості можуть варіювати у часі. Вони можуть і мають бути забезпечені під час роботи такої системи. На відміну, від онтологічних властивостей СЕБП, які зумовлені самою її природою, необхідні властивості СЕБП не гарантовані. І відсутність таких необхідних властивостей може мати негативний вплив на дієвість та функціональність СЕБП.

У складі онтологічних властивостей СЕБП розглянуто інтегрованість до загальної системи управління, варіативність змісту, плюралістичність формалізації, відсутність єдиної організаційної форми, внутрішню структуру, елементний склад, можливу внутрішню полісуб'єктність та людино-залежність. Необхідними властивостями СЕБП визначено адаптивність до характеристик підприємства, організаційну відособленість, операціоналізованість, організаційну суб'єктність, компетентність суб'єктів дій, несуперечливість цілей, завдань та функцій, економічність, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, керованість, прозорість функціонування, наявність резервів реагування, комплексність, безперервність дій, законність, пріоритетність попередження, структурованість, взаємопов'язаність та планомірність дій.

СЕБП може мати певну кількість параметрів та характеристик, які будуть істотним чином впливати на її результативність та дієвість. Одним з таких параметрів є потенціал, який буде значно впливати на можливості такої системи у подоланні загроз та убезпеченні діяльності підприємства. У зв'язку із цим дослідження такого потенціалу, аналіз та його складників представляють інтерес та мають цінність у складі засад економічної безпекології у контексті оцінювання та зміцнення відповідного потенціалу.

1.3. Поняття, склад та структура потенціалу системи економічної безпеки підприємства

Важливість СЕБП як підсистеми у складі системи управління підприємством не викликає сумнівів, так само як і необхідність її результативного функціонування. Очевидно, що результати діяльності СЕБП щодо питань убезпечення підприємства від загроз, забезпечення його економічної безпеки, загальна дієвість та функціональність СЕБП будуть залежати від її потенціалу, тому дослідження поняття та змісту потенціалу СЕБП, розкриття його структури є актуальним для забезпечення дієвості СЕБП.

Поняття потенціалу є одним з часто використовуваних понять у економіці в цілому та щодо економічних об'єктів різних рівнів. У найбільш широкому розумінні потенціал трактують, як це подано у табл. 1.4. Конкретний зміст потенціалу може бути уточнений залежно від його виду та об'єкту, щодо якого потенціал розглядається.

Поняття потенціалу розглядається щодо різних об'єктів:

держави в цілому — фінансовий, фіскальний, інфраструктурний потенціал тощо [211, 212, 236, 240, 249 та ін.];

галузі — інвестиційний, трудовий, регіональний потенціал [6, 28, 167, 197, 256 та ін.];

регіону — потенціал галузі у регіоні, бюджетний, економічний, людський, експортний потенціал, [16, 56, 61, 62, 168, 186, 191, 250, 256 та ін.];

міста — бюджетний, податковий, фінансовий потенціал [14, 15, 50, 95, 153].

Отже, з наведених результатів аналізу випливає, що, по-перше, поняття потенціалу є активно вживаним у сучасних економічних дослідженнях; по-друге, поняття потенціалу має різні родові ознаки за своєю приналежністю до певної сфери (фінансовий, фіскальний, інвестиційний тощо); і, по-третє, поняття потенціалу активно використовується щодо об'єктів різного рівня та масштабу.

Таблиця 1.4

Трактування поняття потенціалу у його загальному розумінні

Джерело	Трактування поняття потенціалу
[18]	Сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей
[36, 254]	Наявні можливості, засоби, запаси, ресурси, що можуть бути використані з певною метою
[36, с. 684]	Наявність умов, сприятливих для чого-небудь, обставин, які допомагають чомусь; внутрішні сили, ресурси, здатності
[36, с. 902]	Сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані в певній сфері, галузі, ділянці; запас чого-небудь, резерв; приховані здатності, сили якої-небудь діяльності, що можуть виявлятися за певних умов
[77, с. 13-15]	Наявні в економічного суб'єкта ресурси, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети
[78, с. 485]	Приховані здатності, сили для будь-якої діяльності, що можуть виявитися за певних умов
[79, с. 467]	Наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення чогось

Поняття потенціалу, в тому числі, розглядають щодо підприємства як об'єкта такого потенціалу. Виділяють як потенціал підприємства в цілому [2, 3, 30, 51, 85, 126, 243, 274, 339, 358], так і окремі види потенціалу підприємства. Існує декілька підходів до розуміння сутності потенціалу підприємства в цілому:

ресурсний, функціональний та результативний [269];

системний, організаційний, динамічний [18];

підприємницький, цільовий, результативний, діяльнісний [38].

Кожен з таких підходів є обґрунтованим та може бути використаний для трактування сутності потенціалу підприємства. Виділяють такі види потенціалу підприємства:

економічний [2, 13, 37, 43, 102, 135, 178, 151 та ін.];

ресурсний [4, 10, 131, 158, 220, 227 та ін.];

експортний [156, 189 та ін.];
фінансовий [25, 112, 120, 133, 147, 184, 247, 252 та ін.];
кадровий [47, 129, 161, 206, 287 та ін.];
інноваційний [57, 84, 106, 242, 260, 273 та ін.];
інвестиційний [54, 55, 83, 90, 280 та ін.];
інтелектуальний [9, 59, 70, 150 та ін.];
стратегічний [26, 53, 130, 152, 180 та ін.];
конкурентний [105, 122, 141, 204, 226 та ін.];
адаптаційний [49, 134, 164, 251 та ін.];
виробничий [45, 58, 109, 154, 246 та ін.];
маркетинговий [11, 65, 110, 160, 188 та ін.];
збутовий [41, 108, 248 та ін.];
логістичний [82, 233, 259, 266, 276 та ін.].

Поняття «потенціал» може застосовуватися не лише до підприємства в цілому як до економічної системи, а й до його підсистем, оскільки економічна система «підприємство» складається з кількох підсистем, прикладами яких є виробнича підсистема, підсистема обліку та аудиту, підсистема маркетингу тощо. Система економічної безпеки підприємства, як було розглянуто, є однією з важливих підсистем у складі системи «підприємство», оскільки забезпечення економічної безпеки дедалі більше стає, крім отримання прибутку, ще однією метою менеджменту підприємства. А в окремих ситуаціях забезпечення економічної безпеки підприємства стає навіть важливішим за отримання ним прибутку (йдеться про безпекоорієнтоване управління підприємством).

Як і будь-яка система, СЕБП має певний потенціал. У дослідженні потенціалу СЕБП доречним є використання методу абстрагування, результатом чого є ізолююча абстракція потенціалу СЕБП від потенціалу системи «підприємство», тобто виведення на перший план дослідження потенціалу саме цієї підсистеми, хоча окремо, без взаємозв'язку та взаємозумовленості з потенціалом інших підсистем та системи «підприємство» в цілому, потенціал СЕБП не існує.

Щодо поняття «потенціал підприємства», яке є основою для визначення потенціалу кожної з підсистем підприємства, в економічній науці наявним є контекстуальний підхід, відповідно до якого зміст цього поняття розкривається у певному аспекті, з позиції якого досліджують потенціал підприємства та потенціал окремих підсистем у складі системи управління підприємством. Про широке використання контекстуального підходу у розкритті змісту поняття «потенціал підприємства» свідчить наявність широкого кола думок, які надано, наприклад, в [38, 178, 267]. І. Й. Плікус визначив, що визнаний завершений термінологічний й понятійний апарат категорії «потенціал підприємства» відсутній [192]. Його створенню має сприяти вибір концепції до розуміння потенціалу підприємства та окремих підсистем у його складі.

Основою вибору концепції щодо розуміння потенціалу підприємства та потенціалу окремих підсистем у його складі є наявні концепції розуміння потенціалу у загальному випадку. Існує декілька концепцій розуміння потенціалу у загальному випадку, які узагальнені у [81]. Стисло зміст таких концепцій поданий у табл. 1.5.

Ресурсна концепція до розуміння потенціалу у загальному випадку є добре відомою, порівняно простою до розуміння, майже класичною. Відповідно до положень такої концепції потенціал розглядають як сукупність ресурсів різної природи. Втім істотним недоліком такої концепції є те, що сукупність ресурсів сама по собі без врахування компетенцій, вмінь, навичок та досвіду щодо використання таких ресурсів доволі слабо описує якраз можливість, здатність формування певного результату на основі таких ресурсів.

Результатна концепція розуміння потенціалу долає обмеження ресурсної та зосереджує увагу переважно на здатності об'єкта потенціалу до формування результатів за конкретних умов його функціонування, з урахуванням певних обмежувальних чинників. Результатна концепція потенціалу може ще бути визначена як компетентнісна, тому що здатність отримувати певні результати завжди спирається на наявність певних навичок, вмінь, досвіду, зрештою у широкому розумінні — компетенцій. При цьому об'єкт потенціалу розглядається

доволі широко — людина, група людей, підприємство, регіон тощо. За отриманням певного результату завжди «знаходяться» використані компетенції.

Таблиця 1.5

Концепції розуміння потенціалу у загальному випадку
(узагальнено автором на основі [81])

Концепція	Принципове розуміння потенціалу
Ресурсна	Сукупність ресурсів та/або характеристик ресурсів, які розглядаються у контексті наявних умов їхнього використання
Результатна	Внутрішня здатність до певної діяльності, формування певних результатів, прояву об'єкта або системи відносно зовнішнього середовища діяльності з урахуванням внутрішніх та зовнішніх обмежень
Ресурсно-результатна	Сукупність засобів, ресурсів, можливостей та здатностей, які можуть бути використані у певній сфері, з певною метою, у певній галузі діяльності
Ресурсно-цільова	Сукупність ресурсів, запасів, засобів для досягнення певної мети або сукупності цілей
Результатно-цільова	Здатність досягати певну ціль на основі використання наявних ресурсів та компетенцій.

Ресурсно-результатна концепція потенціалу, як випливає з її назви, прагне поєднати ресурсну та результатну (компетентнісну) концепцію, пов'язуючи потенціал із сукупністю як ресурсів та засобів, так і можливостей та здатностей, які сукупно можуть бути використані для досягнення певного результату або з певною метою. Така концепція потенціалу не має обмежень, які іманентні окремо ресурсній або окремо результатній його концепціям, але за змістом є більш складною.

Інший акцент у розумінні потенціалу представлено у ресурсно-цільовій його концепції, відповідно до якої розглядається не стільки поєднання ресурсів із здатностями щодо їхнього використання, скільки використання ресурсів для досягнення певної мети або сукупності поставлених цілей. Така концепція щодо розуміння потенціалу, очевидно, має більш прагматичну, утилітарну спрямованість, але водночас породжує множинність у трактуванні й, згодом, у

оцінюванні потенціалу, тому що та сама сукупність ресурсів може бути достатньою для досягнення однієї поставленої мети та недостатньою — для іншої. Це породжує реляційне трактування потенціалу, а значить, робить його менш придатним для цілей управління на будь-якому рівні.

Результатно-цільова концепція щодо розуміння потенціалу за [81] поєднує у собі наявність ресурсів та компетенцій підприємства та їхнє використання задля досягнення певного результату. Її позитивною рисою є більша прагматична спрямованість у розумінні потенціалу у контексті зв'язку із досягненням поставленої мети. Водночас, як і попередня концепція, результатно-цільова концепція розуміння потенціалу має реляційний характер і може визначати принципово різний стан потенціалу для різних поставлених цілей.

Схожий погляд на різноманіття точок зору щодо розуміння потенціалу у загальному випадку подано у роботі [91] із виділенням основних підходів до визначення потенціалу (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Підходи до визначення потенціалу у загальному випадку
(узагальнено автором на основі [91])

Підхід	Принципове розуміння потенціалу
Ресурсний	Сукупність ресурсів, якими володіє певна соціально-економічна система
Системний	Системна сукупність засобів праці, предметів праці, працівників, враховуючи їхні інтелектуальні та морально-етичні якості, досвід роботи, мотиви, стимули та традиції, що склалися в колективі
Динамічний	Динамічний критерій ефективності управління в процесах функціонування і розвитку підприємства
Комплексний	Поєднання всіх наявних аспектів розуміння потенціалу

Додатково автори [91] виділяють й інші підходи до розуміння потенціалу, зокрема організаційний, функціональний, підприємницький, результативний,

цільовий, інтегральний та діяльнісний, але фактично зводять їхній зміст до основних підходів, які представлено у табл. 1.6.

Критичний аналіз підходів до розуміння потенціалу, які подано у [91], дозволяє дійти висновку, що два з таких підходів є доволі сумнівними у поясненні сутності потенціалу. Зокрема динамічний підхід трактує потенціал як один із критеріїв ефективності управління. Таке твердження здається цілком справедливим, і дійсно для оцінювання функціонування та розвитку підприємства зміна його потенціалу може розглядатися як один з важливих оцінювальних критеріїв. Але така точка зору не розкриває сутність потенціалу. Так само недостатньо прозорим є розуміння потенціалу у межах комплексного підходу, оскільки поєднання всіх наявних аспектів потенціалу для розкриття його сутності сумнівів не викликає, але й не дозволяє таку сутність виразити.

Неважко побачити, що аналізовані концепції потенціалу за [81] та підходи до визначення потенціалу у загальному випадку за [91] є майже тотожними за змістом. Зокрема ресурсна концепція за [81] є тотожною ресурсному підходу за [91], а системний підхід за [91] є близьким до результатної концепції у [81] у контексті можливості використання наявних ресурсів.

Доцільним є уточнити вибрану концепцію для розуміння потенціалу СЕБП. На основі аналізу [5, 81, 181, 182, 202] для розуміння потенціалу СЕБП вибрано ресурсно-результатну концепцію з урахуванням поточного рівня загроз для підприємства. Запропонований вибір зумовлений такими аргументами:

вибір ресурсно-цільової або результатно-цільової концепцій до розуміння потенціалу СЕБП представляється невірним, тому що функціонування СЕБП та забезпечення економічної безпеки підприємства є постійними процесами; відповідне функціонування СЕБП не є кінцевою метою, яка обмежена у часі, таке функціонування відбувається паралельно із основною діяльністю підприємства щодо формування економічних результатів діяльності;

можливе розуміння потенціалу СЕБП як сукупності ресурсів є доволі традиційним, але важливою є не тільки безпосередньо наявність різних ресурсів, але й присутність умов їхнього використання, які можуть визначатися або у

внутрішньому, або у зовнішньому середовищі підприємства; відсутність таких умов для використання ресурсів істотним чином знижує можливість їхнього використання у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства;

результат з позиції забезпечення економічної безпеки підприємства залежить не стільки від наявності ресурсу, скільки від його використання, яке втілюється у сформованих компетенціях підприємства — його можливостях, частіше за все, або у взаємодії із зовнішнім середовищем, або у реагуванні на вплив такого середовища; ресурс підприємства відноситься до його внутрішнього середовища, компетенція підприємства характеризує можливість впливу або відповіді щодо його зовнішнього середовища; ресурс у складі потенціалу СЕБП описує те, що підприємство *має*, компетенція характеризує те, що підприємство *може робити* (курсив авторський);

і ресурси, і компетенції у складі потенціалу СЕБП впливають на формування та підтримку економічної безпеки підприємства за конкретних умов його діяльності, які з позиції убезпечення підприємства від негативного впливу визначаються загрозами з боку зовнішнього середовища. І той самий набір ресурсів та компетенцій у складі потенціалу СЕБП може формувати абсолютно різні результати з позиції забезпечення економічної безпеки підприємства за різних загроз з боку його зовнішнього середовища. Зокрема однаковий набір ресурсів та компетенцій у складі потенціалу СЕБП може бути достатнім для убезпечення діяльності для низького рівня загроз у зовнішньому середовищі підприємства, і недостатнім — для їхнього високого рівня. Тому розглядати потенціал СЕБП у відриві від рівня загроз для такого підприємства некоректно.

Для високого рівня потенціалу СЕБП у його складі є необхідними і ресурси, і можливості (компетенції) (рис. 1.11). Якщо у складі потенціалу СЕБП відсутні і можливості (компетенції), і ресурси, то вести мову про потенціал як такий не представляється можливим. Така ситуація свідчить про відсутність потенціалу СЕБП. Наявність ресурсів без наявності можливостей (компетенцій) ще не гарантує формування необхідного потенціалу, оскільки у разі відсутності можливостей та компетенцій суб'єкт управління просто не зможе створити

необхідні результати щодо забезпечення економічної безпеки підприємства навіть за наявності необхідних ресурсів. У такому контексті зрозуміло, що наявність ресурсів виступає обов'язковою, але недостатньою умовою для створення потенціалу СЕБП. Зворотню ситуацію у контексті створення потенціалу СЕБП теж не можна оцінити позитивно: якщо підприємство має певні можливості та компетенції, але не має необхідних ресурсів, то про повноцінний потенціал говорити неможливо, бо фактично засоби його формування є дуже обмеженими. У такій ситуації підприємство має практику здійснення певних дій у зовнішньому середовищі, «вміє» формувати вплив у такому середовищі, але при цьому не має необхідних ресурсів.

Можливості (компетенції) у складі потенціалу	Достатні	Неповна та обмежена спроможність СЕБП забезпечити економічну безпеку підприємства через відсутність або недостатність необхідних ресурсів, попри наявність необхідних компетенцій та окремих можливостей, які не можуть бути повною мірою реалізовані через дефіцит ресурсів	Достатня спроможність СЕБП забезпечити необхідний рівень економічної безпеки підприємства шляхом використання наявних компетенцій та можливостей із залученням наявних ресурсів
	Недостатні	Неспроможність СЕБП забезпечити необхідний рівень економічної безпеки підприємства через відсутність і необхідних ресурсів, і компетенцій у розпорядженні такими ресурсами	Неповна та обмежена спроможність СЕБП забезпечити необхідний рівень економічної безпеки підприємства через відсутність або недостатність компетенцій та можливостей у розпорядженні наявними ресурсами
		Недостатні	Достатні
		Ресурси у складі потенціалу	

Рис. 1.11. Ресурсно-компетенціальна природа потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Отже, поняття потенціалу СЕБП на основі наявних підходів до розуміння потенціалу як більш широкої категорії можна розглядати як з позиції сукупності ресурсів, які можуть бути використані для посилення та зміцнення економічної безпеки підприємства, так і з позиції можливостей (компетентностей) підприємства та/або його СЕБП, які можуть бути використані з аналогічною метою. Саме таке цільове розуміння відповідного потенціалу є вірним, тому що розглядати потенціал СЕБП як можливість зміни системи без покращання її

функціональності не має сенсу, адже СЕБП є не «цінністю-у-собі», а має чітке функціональне призначення — забезпечення та зміцнення економічної безпеки підприємства. Але насправді більш повним та коректним є дуальний погляд на потенціал СЕБП, який враховує і наявність ресурсів, і наявність можливостей у підприємства (рис. 1.11).

На основі загального розуміння потенціалу у [18, 36, 79, 201] як сукупності прихованих здатностей, сил, засобів, можливостей, обставин, ресурсів, запасів, умов тощо та вибраної ресурсно-результатної концепції до розуміння потенціалу СЕБП відповідний потенціал запропоновано розуміти як наявні у підприємства можливості, засоби та ресурси, що можуть бути використані у системі економічної безпеки підприємства для його убезпечення від загроз як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства, уникнення негативного впливу їхніх наслідків, подолання таких загроз та обмеження їхнього негативного впливу. Щодо такого визначення слід надати певні пояснення:

необхідність врахування ресурсів у складі потенціалу СЕБП є очевидною, без ресурсів здійснювати необхідні заходи із забезпечення економічної безпеки підприємства є або неможливим взагалі, або отримувані результати будуть дуже обмеженими; при цьому слід враховувати окремо як матеріальні, так і нематеріальні ресурси у складі потенціалу СЕБП;

для забезпечення економічної безпеки підприємства наявні ресурси у складі СЕБП є важливими, але недостатніми, такі ресурси мають бути доповнені компетенціями, навиками, вміннями з боку підприємства щодо результативного комбінування таких ресурсів, їхнього спільного використання тощо;

забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок використання наявних ресурсів із необхідним залученням компетенцій підприємства здійснюється в умовах конкретних загроз, які є актуальними для підприємства, здійснюють вплив на його економічну безпеку, і тому такі загрози слід враховувати під час оцінювання потенціалу СЕБП. Загрози, зрозуміло, не

входять до складу відповідного потенціалу, але вони цілком точно заслуговують на увагу під час інтерпретації його оцінки та оцінювання його достатності.

Зрозуміло, що хоча потенціал СЕБП є цілісним, він має свій внутрішній склад та структуру, дослідження яких представляє інтерес з позицій створення та зміцнення такого потенціалу. Для наочності відповідно до запропонованого визначення структура потенціалу СЕБП може бути візуалізована у спосіб, що надано на рис. 1.12.

Чим більшими є ресурси підприємства та різноманітними його компетенції у взаємодії із зовнішнім середовищем, тим за однакових інших умов більшим є потенціал СЕБП: за рахунок використання ресурсів підприємство може адаптуватися до наслідків актуалізації загроз, «перечекати» їх або просто компенсувати їхній негативний вплив; за рахунок наявних компетенцій підприємство може сформувати такий режим взаємодії із зовнішнім середовищем, який дозволить компенсувати негативний вплив загроз, сформувати додаткові результати в діяльності підприємства тощо.

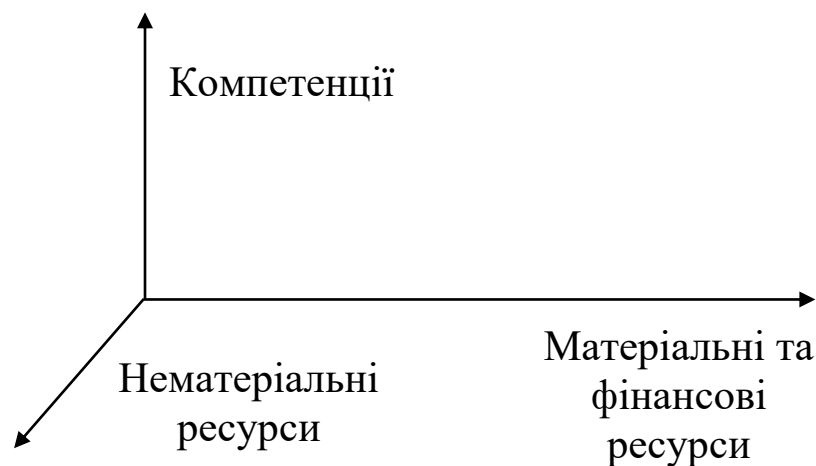


Рис. 1.12. Структура потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Слід більш докладно розкрити зміст потенціалу СЕБП (рис. 1.12). Основою потенціалу СЕБП, як й інших видів потенціалу, є ресурси. В сучасній економічній літературі відсутня єдина позиція щодо змісту поняття «ресурси підприємства», можливо тому, що йому притаманні такі характеристики як

універсальність, міждисциплінарність та багатоаспектність [157]. Базуючись на визначенні змісту поняття «ресурси підприємства» з [157], зміст цього поняття стосовно потенціалу СЕБП доцільно сформулювати в такий спосіб: контрольовані підприємством активи матеріального та нематеріального характеру, що належать йому на правах власності або орендовані, які дають змогу при їхньому результативному використанні виявляти, здійснювати превентивні заходи із попередження або гальмування розвитку загроз підприємству та зменшувати масштаб негативних наслідків реалізації таких загроз.

Погляд на склад ресурсів як компонента потенціалу СЕБП є доволі традиційним. За змістом ресурси у складі потенціалу СЕБП поділено на матеріальні, нематеріальні та фінансові (рис. 1.13). Зміст фінансових ресурсів є інтуїтивно зрозумілим — кошти у розпорядженні підприємства та їхні еквіваленти з високою ліквідністю. Інші дві групи ресурсів у складі потенціалу СЕБП — матеріальні та нематеріальні ресурси — потребують свого певного уточнення.



Рис. 1.13. Принциповий склад ресурсів як компонента потенціалу системи економічної безпеки підприємства за змістом ресурсів (запропоновано автором)

Матеріальні ресурси (матеріальні активи) підприємства — це сукупність матеріальних об’єктів, які воно на певній підставі має право використовувати у різноманітних видах своєї діяльності — у виробничій, маркетинговій, кадровій

тощо і, у тому числі, у безпекозабезпечувальній діяльності. Зрозуміло, що склад матеріальних ресурсів може значно варіювати для різних підприємств, але у загальному випадку можна виділити такі складові відповідних матеріальних ресурсів (рис. 1.14).

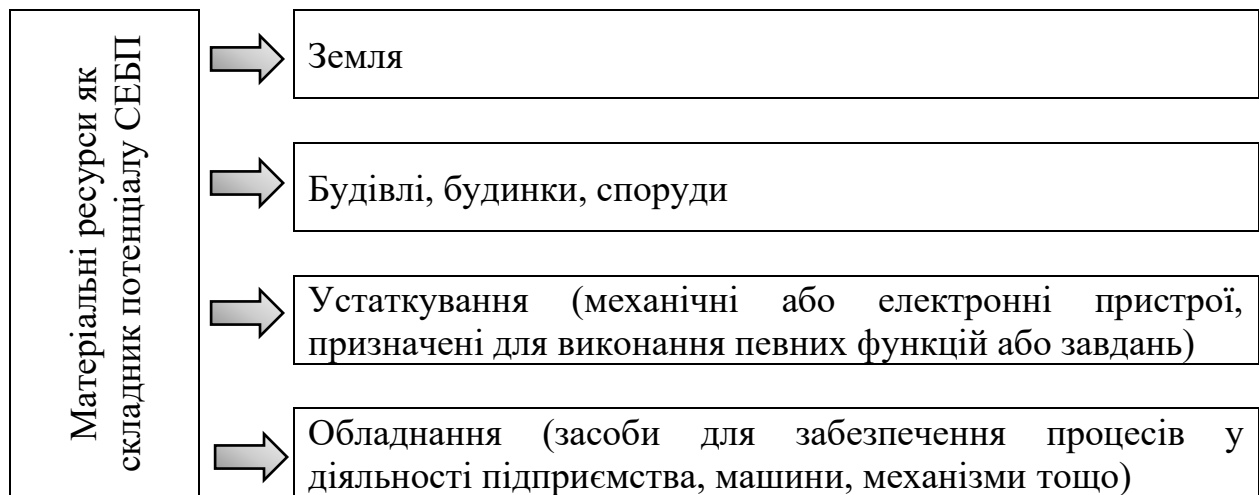


Рис. 1.14. Матеріальні ресурси як складник потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

У структурі потенціалу СЕБП (рис. 1.12) матеріальні ресурси об'єднані з фінансовими. Це зроблене через такі передумови:

виділяти фінансові ресурси як окремий вид ресурсів та вісь у просторі потенціалу СЕБП означає трансформувати вигляд такого простору з куба (рис. 1.12) до куба у чотиривимірному просторі, який не має однозначної візуалізації на площині;

групування матеріальних та фінансових ресурсів обумовлено їхньою частковою субституційністю — підприємство може обміняти фінансові ресурси на матеріальні (купити частину матеріальних ресурсів) і навпаки (продати невикористовувані матеріальні ресурси або замінити їх);

обмін фінансових ресурсів можливий лише на частину нематеріальних ресурсів (зокрема на нематеріальні активи), але такий обмін є часто ускладненим та одностороннім, тому фінансові ресурси явно ближче до матеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП, аніж до нематеріальних.

Однакові ресурси можуть бути використані як у основній діяльності підприємства з метою створення результату його діяльності, так і забезпечення економічної безпеки підприємства. Але матеріальні ресурси підприємства не є тотожними матеріальним ресурсам у складі потенціалу СЕБП з урахуванням того, що частина матеріальних ресурсів підприємства просто може не використовуватися для забезпечення його економічної безпеки.

У складі нематеріальних ресурсів підприємства запропоновано виділити нематеріальні активи та нематеріальні можливості (рис. 1.15).

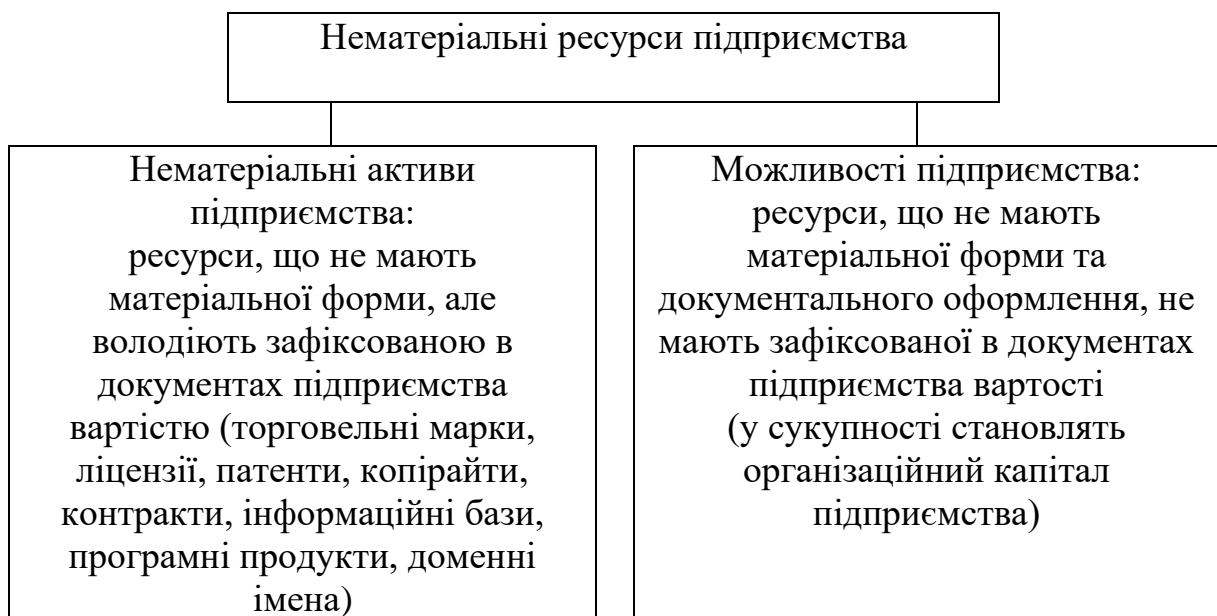


Рис. 1.15. Нематеріальні ресурси підприємства як складник потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Різниця між нематеріальними активами та нематеріальними можливостями у складі потенціалу СЕБП подана на рис. 1.15. Нематеріальні активи підприємства, хоча й не мають матеріальної форми (як впливає з їхньої назви), можуть бути відчужені від підприємства та мають вартість. Можливості підприємства не можуть бути відчужені від підприємства та формують його організаційний капітал.

Відмітною особливістю нематеріальних активів є документально підтвержене право підприємства на володіння ними та використання внаслідок їхнього придбання чи розроблення. Причому відповідне право володіння ними

захищене нормами відповідних законів. Нематеріальні активи відіграють значну роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства, тому що у низці випадків дозволяють відвернути реалізацію загроз діяльності та розвитку підприємства, пригальмувати реалізацію загроз або суттєво пом'якшити її наслідки.

Чим більше видів нематеріальних активів використовується в практиці діяльності підприємства, чим повніше захищено його право на володіння такими активами або їхнє використання, тим підприємство більш здатне забезпечити свою діяльність. Наприклад, наявність документально оформленого права підприємства на володіння нематеріальними активами та фіксування вартості нематеріальних активів у документах підприємства створює умови для передачі права власності на нематеріальні активи, тобто для їхнього продажу, що в окремих ситуаціях може забезпечити підприємство від загрози банкрутства або рейдерського захоплення.

Можливості підприємства, що у сукупності становлять його організаційний капітал, різноманітні. Вони не мають матеріальної форми і, відповідно, позначеної у документах підприємства вартості, але у забезпеченні економічної безпеки підприємства можуть зіграти у низці випадків істотну роль. Склад можливостей підприємства у складі його нематеріальних ресурсів як складової потенціалу СЕБП поданий на рис. 1.16.

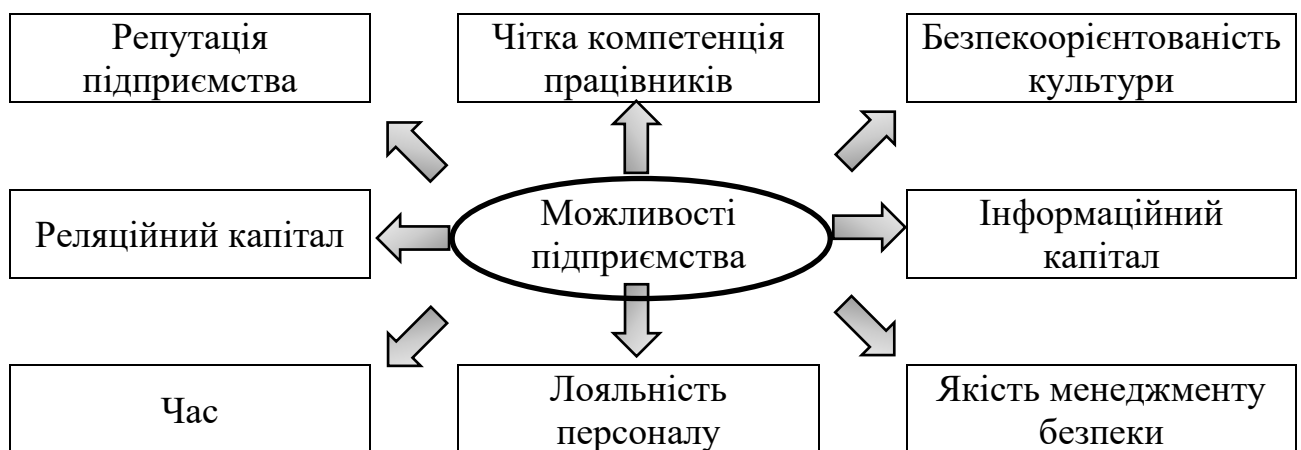


Рис. 1.16. Можливості підприємства як складова потенціалу системи його економічної безпеки (складено автором з використанням [324, 325])

Опис змісту кожної з можливостей підприємства та її важливості представлено у роботах [32, 40, 52, 73–75, 89, 115, 116, 132, 138–140, 165, 172, 179, 185, 200, 221, 228, 258, 278, 281, 282, 284, 285, 293, 295, 302, 306, 310, 312, 313, 316, 322, 324, 325, 330, 353, 363, 369].

Можливостям підприємства як складовій його нематеріальних ресурсів і, відповідно, елементу потенціалу СЕБП притаманна низка властивостей, які поглиблюють уявлення про їхню сутність і пояснюють їхнє поєднання саме у групу можливостей та окреслюють умови їхнього результативного використання в забезпеченні діяльності підприємства (рис. 1.17).

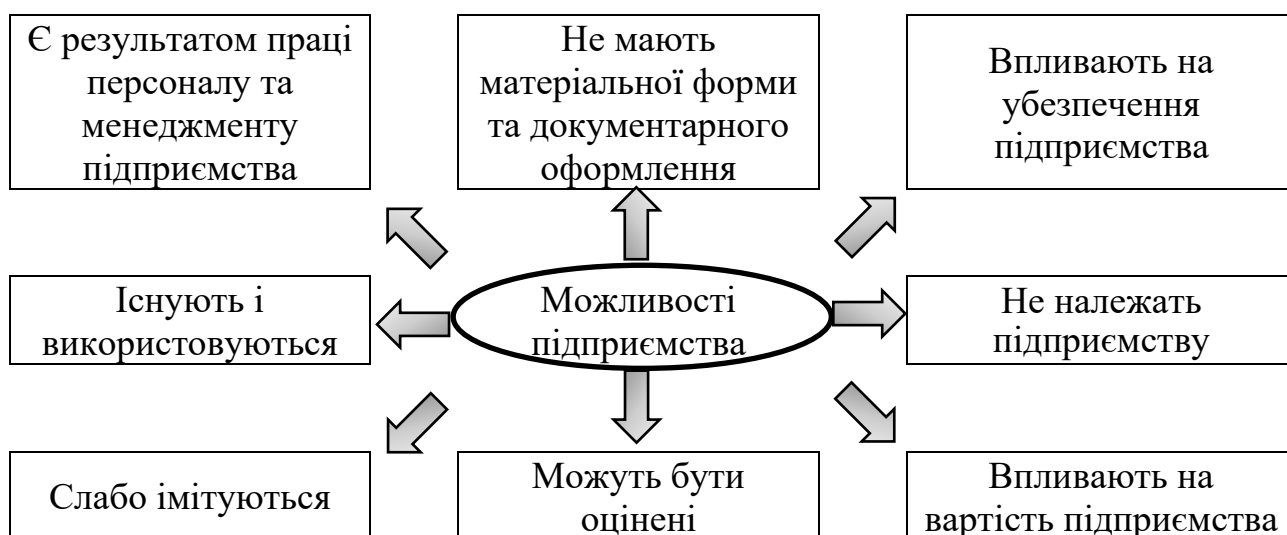


Рис. 1.17. Властивості можливостей підприємства як складової потенціалу його системи економічної безпеки (складено автором з використанням [32, 52, 73, 75, 115, 132, 172, 200, 222, 228, 284, 285, 293, 295, 302, 306, 310, 312, 313, 316, 322, 324, 325, 369])

Отже, можливості підприємства як складова потенціалу СЕБП різноманітні, пов'язані між собою, мають різний характер. І кожна з них має свій вплив на функціонування СЕБП.

Можливості підприємства як складова його нематеріальних ресурсів і, відповідно, потенціалу СЕБП не мають фізичної або документарної форми, завдяки чому їх не можна вважати власністю підприємства у традиційному сенсі цього поняття. Але можливості існують, підприємство може їх використовувати у своїй діяльності, у тому числі в забезпеченні від загроз.

Джерелом створення (виявлення) можливостей підприємства є інтелектуальний капітал його співробітників, міра повноти використання якого залежить від наявності на підприємстві певних умов, за яких власники інтелектуального капіталу (співробітники) добровільно використовують його для вирішення завдань менеджменту, зокрема менеджменту безпеки.

Можливості підприємства створює і використовує персонал підприємства, а тому такі можливості важко імітувати, що надає змогу вважати їх не просто важливою складовою потенціалу СЕБП, а домінуючою. Причому, чим менш доступні для огляду можливості підприємства, тим складніше їх імітувати, тим важливіша їхня роль в забезпеченні діяльності підприємства.

Незважаючи на відсутність матеріальної форми, використання можливостей підприємства спроможне суттєво вплинути на такі результати діяльності підприємства, як економічна вигода (у різних формах), конкурентоспроможність підприємства, його стійкість тощо. При цьому підприємство не має права власності на можливості, оскільки, власне, відсутній об'єкт власності, хоча можливості існують та можуть активно використовуватися підприємством. Особливо яскраво ця особливість можливостей підприємства проявляється на прикладі знань персоналу, що не мають документарної форми: підприємство не має права власності на такі знання (хоча б тому, що персонал не є ресурсом підприємства), але саме такі знання можуть бути чинником конкурентоспроможності підприємства та швидкості реагування на загрози у його зовнішньому середовищі.

Наголошення на важливості можливостей підприємства в забезпеченні його діяльності зовсім не означає пониження ролі в цьому процесі матеріальних та фінансових ресурсів підприємства, які до сьогодні не втратили свого значення у потенціалі СЕБП. Але результати аналізу складових відповідного потенціалу свідчать, що чітко вираженою тенденцією сучасності є участь матеріальних ресурсів підприємства у забезпеченні його економічної безпеки лише у поєднанні з нематеріальними ресурсами, у тому числі можливостями підприємства. Причому, роль можливостей підприємства в забезпеченні його

діяльності дедалі неухильно зростає, що зумовлює подальшу «нематеріальність» потенціалу СЕБП.

Створення та результативність використання можливостей підприємства як складової потенціалу СЕБП нерозривно пов'язані з впливом таких чинників:

з працею персоналу, його кваліфікацією, зацікавленістю у монетизації своїх знань, вмінь та навичок, тобто в результаті обміну у певних формах вигод від використаних підприємством чітких компетенцій працівника та наданням таких компетенцій підприємству працівником;

з якістю менеджменту підприємства щодо ефективності обміну вигодами від використаної підприємством чіткої компетенції працівника та її використання працівником, правильного вибору форм такого обміну;

з організацією максимально повного використання компетенцій працівника підприємством для формування економічно привабливого результату діяльності підприємства.

Компетенції підприємства у складі потенціалу системи його економічної безпеки (рис. 1.12) відповідають розумінню компетенції у її оригінальному трактуванні за Г. Хамелом та К. Прахаладом [353]. У контексті формування потенціалу СЕБП до компетенцій підприємства у складі такого потенціалу запропоновані такі як вихід на зовнішні (зовнішньоекономічні) ринки та закріплення на них, вміння адаптувати стратегію до змін, управління ризиками, виробництво унікальної продукції, виконання специфічних або унікальних замовлень за профілем діяльності, антикризове управління, аналіз зовнішнього середовища, фізичний захист майна та персоналу підприємства, використання інноваційних підходів та технологій у роботі, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, вміння замінювати трудові ресурси та задовольняти попит у них, залучення та утримання кваліфікованих працівників, адаптація організаційної структури, управління змінами, управління якістю діяльності, управління ланцюгами постачання, управління проектами, забезпечення кібербезпеки, диверсифікація постачання, клієнт-орієнтований підхід, гнучка маркетингова діяльність, управління репутацією підприємства та його продукції

(послуг), управління фінансами підприємства, протидія рейдерському захопленню, внутрішній управлінський контроль. Опис компетенцій у складі потенціалу СЕБП поданий у додатку Д.

Сформований склад потенціалу СЕБП (рис. 1.12) базується на сучасних концепціях та підходах щодо розуміння потенціалу у загальному випадку, враховує як ресурси підприємства, так і його компетенції, які підприємство може задіяти для забезпечення економічної безпеки за наявних загроз у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Окреслення змісту потенціалу СЕБП (рис. 1.12–1.16) є важливим, але недостатнім для формування такого потенціалу та його зміцнення. Тому на рис. 1.18 запропоновано подальші дії щодо потенціалу СЕБП, які охоплюють оцінювання такого потенціалу та його зміцнення.



Рис. 1.18. Дії щодо оцінювання та зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Логічно, що для оцінювання потенціалу СЕБП необхідним є формування принципів засад такого оцінювання, розроблення на фундаменті таких засад спеціалізованої оцінної моделі та її апробація з метою як перевірки функціональних властивостей побудованої моделі, так і створення набору даних щодо потенціалу СЕБП на прикладі реальних підприємств.

Так само для зміцнення потенціалу СЕБП логічними діями, кожна з яких потребує конкретизації свого змісту, є розроблення принципів засад зміцнення відповідного потенціалу СЕБП, формування окремих підходів та напрямів, що можуть бути використані під час зміцнення потенціалу СЕБП, а також формування пропозицій щодо посилення окремих складників потенціалу СЕБП з попереднім обґрунтуванням їхнього вибору.

Отже, поняття потенціалу має загальнонауковий характер та використовується щодо різних об'єктів — держави, галузі, регіону тощо. У загальному розумінні потенціал асоціюють із наявністю певних можливостей, засобів, запасів, ресурсів, цінностей, природних умов для досягнення певної мети або сукупності поставлених цілей.

Поняття потенціалу, у тому числі, розглядається щодо підприємства в цілому із виділенням окремих видів такого потенціалу за різними критеріями, у тому числі — потенціалу функціональних підсистем системи управління підприємством. Виокремлюють такі види потенціалу підприємства як економічний, ресурсний, експортний, фінансовий, кадровий, інноваційний, інвестиційний, інтелектуальний, стратегічний, адаптаційний, виробничий, маркетинговий, збутовий, логістичний. З числа підсистем системи управління підприємством поняття потенціалу, у тому числі, розглядається щодо СЕБП.

Проаналізовано наявні концепції розуміння потенціалу у загальному випадку, зокрема ресурсну, результатну, ресурсно-результатну, ресурсно-цільову та результатно-цільову концепції. Показано розуміння потенціалу відповідно до кожної з таких концепцій. Розглянуто підходи до визначення потенціалу, зокрема ресурсний, системний, динамічний та комплексний. Показано принципове розуміння потенціалу у межах кожного з таких підходів.

Показано, що потенціал СЕБП має ресурсно-компетенціальну природу, тобто поєднує у своєму складі і певні ресурси, і компетенції підприємства. Потенціал СЕБП запропоновано розуміти як наявні у підприємства можливості, засоби та ресурси, що можуть бути використані у системі економічної безпеки підприємства для його убезпечення від загроз як у внутрішньому, так і у

зовнішньому середовищі підприємства, негативного впливу їхніх наслідків, подолання таких загроз та обмеження їхнього негативного впливу. Таке визначення зумовлює розуміння потенціалу у сформованому тривимірному просторі, який включає матеріальні та фінансові, нематеріальні ресурси підприємства, а також його компетенції.

Ресурси у складі потенціалу СЕБП розподілено на матеріальні, нематеріальні та фінансові. Надано та описано склад матеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП, а нематеріальні ресурси розподілено на нематеріальні активи (торговельні марки, ліцензії, патенти, копірайти, контракти, інформаційні бази, програмні продукти, доменні імена) та можливості підприємства. У числі можливостей підприємства як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП виділено репутацію підприємства, чітку компетенцію його працівників, безпекоорієнтованість культури, реляційний капітал, інформаційний капітал, час, лояльність персоналу та якість менеджменту безпеки. Описано кожен з виділених можливостей підприємства у складі потенціалу СЕБП, а також визначені властивості таких можливостей.

У складі компетенцій, які входять до потенціалу СЕБП, визначено вихід на зовнішні ринки та закріплення на них, вміння адаптувати стратегію до змін, управління ризиками, виробництво унікальної продукції, виконання специфічних або унікальних замовлень за профілем діяльності, антикризове управління, аналіз зовнішнього середовища, фізичний захист майна та персоналу підприємства, використання інноваційних підходів та технологій у роботі тощо. Докладно описано склад таких компетенцій, та розкрито зміст кожної із них.

Окреслення складу потенціалу СЕБП є необхідним, але недостатнім для його практичного формування та зміцнення. Тому з метою такого практичного формування та зміцнення запропоновані необхідні подальші дії, які містять оцінювання потенціалу СЕБП, а також розробку засад зміцнення відповідного потенціалу. Склад дій кожної з запропонованих груп розкрито та більш докладно описано, що спрощує розробку подальших пропозицій щодо оцінювання та зміцнення потенціалу СЕБП.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Безпека, починаючи з ХХ століття, стала одним з важливих міждисциплінарних понять сучасних досліджень. Виокремлюють різні види безпеки, у тому числі воєнну, техногенну, епідеміологічну, продовольчу, паливно-енергетичну, екологічну, демографічну, кібербезпеку, соціальну та економічну. Об'єктами видів безпеки, у тому числі економічної, виступають людина (домогосподарство), підприємство, місто, регіон, держава та глобальна система «Світ». Поєднання видів безпеки та її об'єктів дає змогу, серед інших, виділити економічну безпеку підприємства. Розглянуто підходи до розуміння економічної безпеки підприємства, зокрема захисний, конкурентний, ресурсний, стійкісний, еволюційний, процесний, гармонізаційний та конвергентний.

2. Суб'єктом забезпечення економічної безпеки підприємства виступає його система економічної безпеки. Виділено чотири підходи до розуміння СЕБП, зокрема діяльнісний, суб'єктно-об'єктний, елементний та функціонально-компонентний. Показано, що СЕБП тісним чином є пов'язаною із сукупністю понять, такими як внутрішні та зовнішні загрози, ризики, попередження загроз та ризиків, уникнення загроз, взаємопов'язаність, структурованість, захищеність підприємства, унікальні якості підприємства, протиправні дії, захист інтересів підприємства, стабільний розвиток та збитки. Показано, що властивості СЕБП будуть варіювати залежно від того, який підхід до СЕБП — розуміння її як надсистеми або підсистеми у складі системи підприємства — буде вибрано.

3. Природу СЕБП поглиблено розкрито через розглянуті її онтологічні та необхідні властивості. До складу онтологічних властивостей СЕБП увійшли інтегрованість до системи управління, варіативність змісту, плюралістичність формалізації, відсутність єдиної організаційної форми, внутрішня структура, елементний склад, можлива внутрішня полісуб'єктність, людино-залежність. Дослідженими необхідними властивостями СЕБП є адаптивність до характеристик підприємства, організаційна відособленість, операціоналізованість, організаційна суб'єктність, компетентність суб'єктів дій,

несуперечливість цілей, завдань та функцій, економічність, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, керованість, прозорість функціонування, наявність резервів реагування, комплексність, безперервність дій, законність, пріоритетність попередження, структурованість, взаємопов'язаність та планомірність дій. Зміст кожної з таких онтологічних та необхідних властивостей СЕБП докладно розкрито.

4. Результати діяльності СЕБП будуть залежати, у тому числі, від її потенціалу. Показано, що поняття потенціалу розглядається стосовно різних об'єктів, та виділяють різні види потенціалу. У загальному розумінні потенціал традиційно асоціюють із наявними можливостями, здатностями, засобами, ресурсами тощо. Описано наявні концепції розуміння потенціалу у загальному випадку, зокрема ресурсну, результатну, ресурсно-результатну, ресурсно-цільову та результатно-цільову. Розкрито підходи до визначення потенціалу у загальному випадку, зокрема ресурсний, системний, динамічний та комплексний. Розкрито ресурсно-компетенціальну природу потенціалу СЕБП, і відповідний потенціал запропоновано розуміти як наявні у підприємства можливості, засоби та ресурси, що можуть бути використані у системі економічної безпеки підприємства для його убезпечення від загроз як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства, негативного впливу їхніх наслідків, подолання таких загроз та обмеження їхнього негативного впливу.

5. Показано, що потенціал СЕБП має компонентну природу. Зокрема у складі потенціалу СЕБП запропоновано розглядати сукупність матеріальних та фінансових ресурсів підприємства, його нематеріальних ресурсів та компетенцій. У складі матеріальних ресурсів як компоненту відповідного потенціалу виокремлено землю, будівлі, будинки та споруди, устаткування та обладнання. У складі нематеріальних ресурсів виділено нематеріальні активи та можливості підприємства. До складу нематеріальних активів увійшли торговельні марки, ліцензії, патенти, копірайти, контракти, інформаційні бази, програмні продукти, доменні імена. До складу можливостей підприємства

віднесено його репутацію, чітку компетенцію працівників, безпекоорієнтованість культури, реляційний капітал, інформаційний капітал, час, лояльність персоналу та якість менеджменту безпеки. Компетенціями підприємства у складі потенціалу його СЕБП визначено вихід на зовнішні (зовнішньоекономічні) ринки та закріплення на них, вміння адаптувати стратегію до змін, управління ризиками, виробництво унікальної продукції, виконання специфічних або унікальних замовлень за профілем діяльності, антикризове управління, аналіз зовнішнього середовища, фізичний захист майна та персоналу підприємства, використання інноваційних підходів та технологій у роботі, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, вміння замінювати трудові ресурси та задовольняти попит у них, залучення та утримання кваліфікованих працівників, адаптацію організаційної структури, управління змінами, управління якістю діяльності, управління ланцюгами постачання, управління проєктами, забезпечення кібербезпеки, диверсифікацію постачання, клієнт-орієнтований підхід, гнучку маркетингову діяльність, управління репутацією підприємства та його продукції (послуг), управління фінансами підприємства, протидію рейдерському захопленню, внутрішній управлінський контроль.

6. Основні положення розділу представлено у [175, 216, 217, 218].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Засади оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства

Оцінювання будь-якого об'єкту, явища або процесу має спиратися на певні засади, які окреслюють та уточнюють призначення оцінювання, особливості об'єкта оцінювання, використовуваний інструментарій тощо. Визначення та чітке окреслення змісту таких засад є необхідним для подальшого проведення оцінювання, яке дозволить отримати необхідні результати. Запропоновані засади оцінювання потенціалу СЕБП подано на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Засади оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства (авторська розробка)

Оцінювання будь-якого об'єкту (як об'єкт оцінювання можуть розглядати явище, процес, систему, характеристику тощо) має починатися з визначення його особливостей. Уточнення таких особливостей є важливим для подальшого правильного вибору використовуваних інструментів оцінювання, інтерпретації отриманих результатів тощо. Наступним є встановлення вимог для оцінювання як базових характеристик, яким заздалегідь мають відповідати процес оцінювання, результати оцінювання, здійснювані процедури та використовувані інструменти оцінювання.

Необов'язковим, але корисним для забезпечення практичної цінності оцінювання є уточнення користувачів результатів такого оцінювання та напрямів використання отриманої оцінної інформації. Для відносно загальних об'єктів оцінювання уточнення користувачів та напрямів використання не є необхідним через широке коло таких користувачів. Але щодо специфічних об'єктів оцінювання конкретизація користувачів інформації та напрямів її використання може дозволити зробити оцінювання більш цілеспрямованим та корисним.

Оцінювання завжди спирається на певні обмеження та припущення, які дозволяють здійснити оцінювальні процедури, правильно інтерпретувати отримані результати, уточнити міру точності результатів оцінювання тощо. Обмеження та припущення є у будь-якій оцінювальній моделі, хоча не завжди вони виділяються явно.

Важливою складовою оцінювання завжди є використовувані інструменти. Завдання оцінювання є поліваріантним щодо використовуваних інструментів. Тобто те ж саме завдання оцінювання може бути вирішено з використанням різних інструментів. Але кожен з таких інструментів має різну функціональність, свої обмеження щодо використання тощо. Тому конкретизація використовуваних інструментів є важливою складовою засад оцінювання.

Щодо оцінювання потенціалу СЕБП, слід зазначити, що він є доволі складним об'єктом для оцінювання, перш за все, завдяки своїм особливостям, які представлені на рис. 2.2. Особливості потенціалу СЕБП є похідними від особливостей потенціалу підприємства в цілому та потенціалу як економічної категорії. Поняття «потенціал» в економіці та «потенціал підприємства» є родовими поняттями щодо потенціалу СЕБП, і потенціал відповідної системи може мати якісь свої специфічні властивості, але при цьому буде також мати всі загальні риси родових понять.

Врахування особливостей потенціалу СЕБП як об'єкта оцінювання є конче необхідним під час проведення відповідного оцінювання та інтерпретації отриманих результатів. Першою такою особливістю є наявність відповідного потенціалу. Таке питання не є надто теоретизованим, адже здійснювати оцінку

можна тільки щодо тих об'єктів, щодо яких визнана їхня наявність та існування. Якщо потенціал СЕБП запропоновано розуміти в контексті наявних у підприємства ресурсів та можливостей, то будь-яке працююче підприємство має такі ресурси та можливості. Отже, для такого підприємства потенціал СЕБП буде існувати — інша річ, що рівень такого потенціалу може значно варіювати. Але такий потенціал існує, що створює можливість для подальшого його оцінювання.

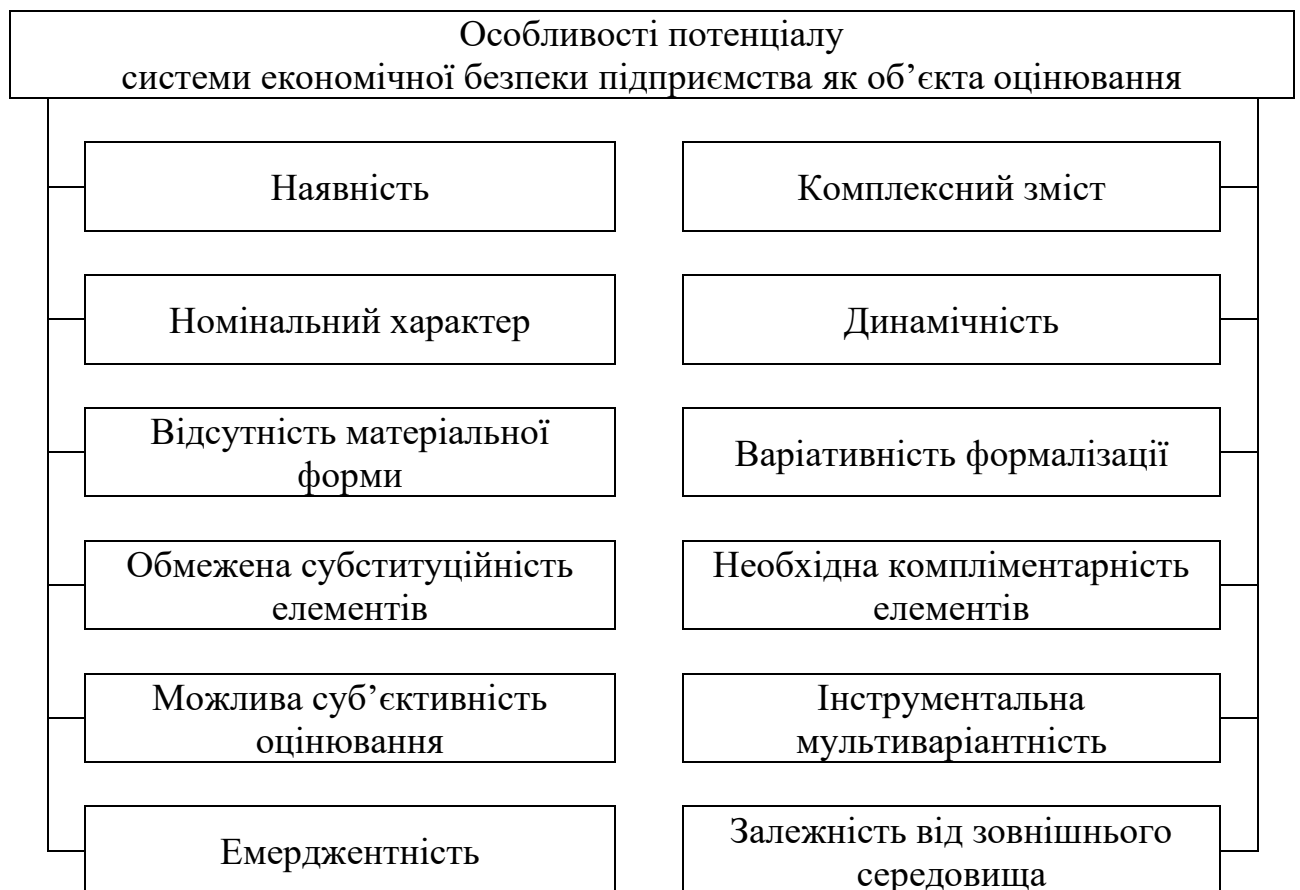


Рис. 2.2. Особливості потенціалу системи економічної безпеки підприємства як об'єкта оцінювання (запропоновано автором)

Потенціал СЕБП, як впливає з його трактування, має комплексний зміст, він включає ресурси різної природи, з різними властивостями. Тобто як об'єкт управління та зміцнення потенціал СЕБП є неоднорідним, негомогенним. Це, з одного боку, ускладнює розуміння такого потенціалу та його зміцнення. Але, з іншого боку, така негомогенність створює можливості здобуття додаткових

результатів за рахунок вдалого комбінування ресурсів та можливостей підприємства у забезпеченні його економічної безпеки.

Потенціал СЕБП як об'єкт оцінювання має номінальний характер. Мається на увазі, що ресурси, які складають потенціал, є реальними — такі ресурси можна побачити, порахувати, чітко відрізнити один від іншого. Але потенціал СЕБП не можна «побачити», його не можна «торкнутися». Тобто він не є відчутним, хоча об'єктивно його існування заперечень не викликає. Номінальний характер потенціалу СЕБП ускладнює його оцінювання, унеможлиблює використання окремих методів оцінювання.

Потенціал СЕБП є динамічним, він змінюється у часі, що додатково ускладнює його оцінювання. Окремі ресурси підприємства — матеріальні, фінансові — є менш динамічними, та за рахунок простоти вимірювання в цілому такі ресурси відносно легко оцінити. Потенціал СЕБП не тільки не є наочним, але й ще може змінюватися у часі, як за рахунок зміни самих ресурсів підприємства, його окремих можливостей, так і за рахунок виникнення загроз у зовнішньому середовищі підприємства.

Номінальний характер потенціалу СЕБП, його комплексний зміст зумовлюють однією з особливостей потенціалу СЕБП як об'єкта оцінювання відсутність матеріальної форми. Попри те, що ресурси, які входять до складу такого потенціалу, принаймні їхня частина, абсолютно точно є матеріальними, потенціал СЕБП у цілому як цілісний об'єкт матеріальної форми не має. Це не робить його оцінювання неможливим, але ускладнює таке оцінювання, бо традиційно оцінювати номінальні поняття, які не мають матеріальної форми (конкурентоспроможність, захищеність тощо), складніше, ніж поняття, що мають матеріальний вираз (наприклад, матеріальні активи), або хоча б поняття, для яких можна використати розрахунковий метод.

Особливістю потенціалу СЕБП як об'єкту оцінювання є варіативність його формалізації. Відповідний потенціал існує, він визнається як об'єкт оцінювання. Водночас єдиний підхід щодо його формалізації відсутній — склад та структура такого потенціалу можуть варіювати, що матиме вплив і на оцінку такого

потенціалу, і на управлінські дії щодо нього. Крім того, частина відповідного потенціалу не має матеріальної форми, що також ускладнюватиме і його оцінку, і моніторинг результатів управлінського впливу.

Особливістю потенціалу СЕБП є його обмежена субституційність елементів, яка традиційно існує для будь-якої системи. Наприклад, наявна субституційність праці та капіталу: надлишок одного ресурсу можна до певної межі компенсувати іншим; у енергетичній системі нестачу одного паливного ресурсу можна максимально компенсувати іншим тощо. Але для потенціалу СЕБП така субституційність є обмеженою — і саме елемент, який є у найменшій кількості, буде обмежувати вплив такого потенціалу. Це є проявом відомого закону найслабшої ланки у теорії систем [76, 265, 327] — бо попри наявність різних ресурсів, саме той ресурс, який є у найменшій кількості, буде обмежувати загальну дієздатність системи.

На відміну від багатьох інших економічних систем, для потенціалу СЕБП як об'єкта оцінювання необхідною є компліментарність елементів — елементи відповідного потенціалу мають не просто бути у наявності, вони мають доповнювати один іншого у створенні функціональності такого потенціалу. Важливим для відповідного потенціалу є сукупний ефект вплив всіх його елементів, який напряму залежить від узгодженості таких елементів між собою, міри того, як вони всі разом створюють необхідний ефект.

Під час оцінювання потенціалу СЕБП варто враховувати, що окремі оцінки можуть бути суб'єктивними. Через те, що певні елементи відповідного потенціалу не мають матеріальної форми, має бути компліментарність таких елементів, використовувати методи винятково вимірювання або об'єктивного кількісного оцінювання може бути надто складним. Більш того, елементи, які входять до потенціалу СЕБП, мають принципово різну природу. Тож використовувати однакові методи кількісного оцінювання для всіх елементів потенціалу СЕБП буде неможливо. Тому з метою подолання різної розмірності та природи елементів потенціалу СЕБП можливим та доцільним є використання методів експертного оцінювання, оцінювання за описовими ознаками тощо.

Попри те, що таким методам властива за їхньою природою певна суб'єктивність оцінювання, використання таких методів стосовно потенціалу СЕБП може бути виправданим, заважаючи на природу об'єкта оцінювання.

Для оцінювання потенціалу СЕБП характерна інструментальна мультिवаріантність. Таке завдання може бути вирішене за допомогою різних інструментів: для оцінювання потенціалу СЕБП можна використати методи експертного опитування, оцінювання за проявами ознак, нечітку логіку, кореляційно-регресійні моделі множинної кореляції тощо. Кожному з можливих для оцінювання потенціалу СЕБП інструментів властиві свої переваги та недоліки, кожен з них має свої обмеження. Але для проведення відповідного оцінювання важливо, що для нього можуть бути використані різні інструменти.

Для потенціалу СЕБП як феномену системного характеру характерна емерджентність. Властивість емерджентності є традиційною для розуміння певних систем. Вона зводиться до того, що система є більшим, ніж просто сума її елементів. Емерджентність виникає через наявність зв'язків між елементами системи, компліментарність таких елементів тощо. Це означає, що потенціал СЕБП, звичайно, варто оцінювати з позиції елементів, які входять до його складу, але при цьому враховувати й цілісний характер такого потенціалу, наявність його функціональності, що залежить від складу елементів, але не зводиться до їхньої суми.

Нарешті, особливістю потенціалу СЕБП як об'єкту оцінювання є необхідність врахування впливу зовнішнього середовища. Економічну безпеку підприємства не можна розглядати у відриві від стану зовнішнього середовища підприємства, оскільки той самий стан ресурсів підприємства та його можливостей може бути достатнім для забезпечення економічної безпеки підприємства за одного рівня загроз у зовнішньому середовищі підприємства та недостатнім — за іншого. З цієї позиції дієвість СЕБП є не абсолютною, а порівняльною — наскільки стан, склад та функціональність СЕБП є достатніми для забезпечення його економічної безпеки за наявних умов зовнішнього середовища. Відповідно, і потенціал СЕБП також має бути оцінений з

урахуванням стану зовнішнього середовища підприємства: за різного стану зовнішнього середовища той самий рівень ресурсів та можливостей підприємства передбачатиме різну оцінку потенціалу СЕБП у контексті подолання наявних загроз.

Встановлення особливостей потенціалу СЕБП як об'єкту оцінювання є необхідним, але недостатнім кроком щодо такого оцінювання. Інтерес представляє чітке окреслення вимог щодо оцінювання потенціалу СЕБП. Такі вимоги та їхня інтерпретація подані у табл. 2.1.

Усі вимоги до оцінювання потенціалу СЕБП сформовані, виходячи з того, що основним суб'єктом оцінювання такого потенціалу будуть керівники та власники підприємства. Саме вони є основними особами, хто є зацікавленим у забезпеченні економічної безпеки підприємства та має достатні повноваження, щоб за рахунок ухвалення управлінських рішень та напрямів використання ресурсів вплинути на формування та зміцнення такої економічної безпеки. Втім, коло користувачів результатів оцінювання потенціалу СЕБП є ширшим.

Будь-яке оцінювання завжди проводиться у контексті використання його результатів певними зацікавленими особами для формування певних висновків, рекомендацій, ухвалення управлінських рішень тощо. Такі зацікавлені особи можуть бути представлені фізичними особами, які мають певні стосунки з підприємством, або юридичними особами. Зацікавлені особи можуть мати різні інтереси, але їх об'єднує те, що кожна з таких осіб для дотримання своїх інтересів має високу зацікавленість щодо результатів оцінювання. Користувачів результатів оцінювання потенціалу СЕБП подано на рис. 2.3. З числа таких суб'єктів недооціненими в Україні є профспілки, вплив яких з урахуванням [262,268] має бути більш вагомим.

Зміст оцінювання потенціалу СЕБП має визначатися з урахуванням напрямів використання його результатів, які можуть мати різну цінність для запропонованих користувачів таких результатів (рис. 2.3). Такі напрями подано на рис. 2.4. Один користувач результатів оцінювання СЕБП може мати декілька напрямів використання результатів такого оцінювання.

Таблиця 2.1

Вимоги до оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства
(запропоновано автором)

Вимоги	Зміст вимог
Законність	Використовувана інформація з метою оцінювання потенціалу СЕБП та оцінні процедури відповідають вимогам чинного законодавства, у тому числі законодавства щодо захисту комерційної таємниці та захисту персональних даних
Доступність первинної інформації	Уся інформація, необхідна для проміжних та підсумкових процедур з метою оцінювання потенціалу СЕБП, може бути отримана з відкритих джерел, не є закритою, секретною, є принципово доступною для керівників та власників підприємств
Універсальність	Оцінний інструмент може бути використаний та має дозволяти отримати надійні результати незалежно від розміру, галузевої приналежності, територіального розташування та інших характеристик підприємств
Наочність результатів	Результати оцінювання мають бути представлені у наочній зрозумілій для інтерпретації формі
Готовність до використання	Інструмент оцінювання є готовим для використання, не потребує якихось допрацювань, доповнень
Простота та однозначність інтерпретації результатів	Отримані результати оцінювання можуть бути порівняно легко та просто без додаткових процедур поза межами оцінювання інтерпретовані та зрозумілі для подальшого їхнього використання в управлінні підприємством та забезпеченні його економічної безпеки
Відсутність потреби високої кваліфікації суб'єкта оцінювання	Оцінний інструмент не потребує обов'язкової високої кваліфікації користувача під час свого використання та у ході інтерпретації отримуваних результатів. Навіть користувачі із середньою кваліфікацією мають можливість дієво використовувати інструмент, отримувати цінні та легко інтерпретовані результати
Невисока трудомісткість оцінювальних процедур	Оцінювальні процедури з використанням сформованого інструменту не є трудомісткими, вони можуть бути проведені протягом розумного часу із залученням обмеженої кількості трудових ресурсів без їхнього відволікання від здійснення основних завдань та функцій
Порівнюваність	Результати оцінювання є порівнюваними у часі та щодо різних об'єктів оцінювання
Економічність	Економічна корисність від використання результатів оцінювання є вищою за витрати, що є необхідними для нього
Корисність	Використання результатів оцінювання має принести конкретний позитивний ефект в управлінні підприємством
Наявність суб'єкта оцінювання	Проведення оцінювання має здійснюватися конкретним суб'єктом у системі управління підприємством або поза її межами
Цільовий характер оцінювання	Оцінювання має проводитися із певною заздалегідь встановленою метою в щодо підприємства
Обмеженість у часі	Результати оцінювання можуть бути отримані протягом виправданого розумного часу, тривалість якого не знецінює корисність таких результатів
Розрізнюваність результатів	Два відносно різні набори вхідних даних мають приводити до формування двох істотно розрізнених результатів оцінювання

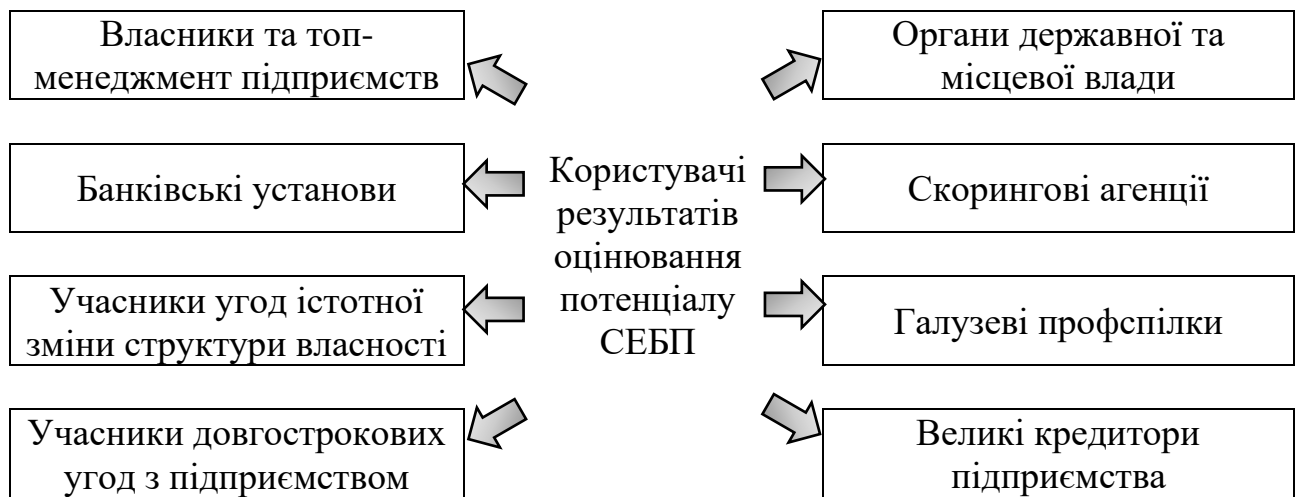


Рис. 2.3. Користувачі результатів оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

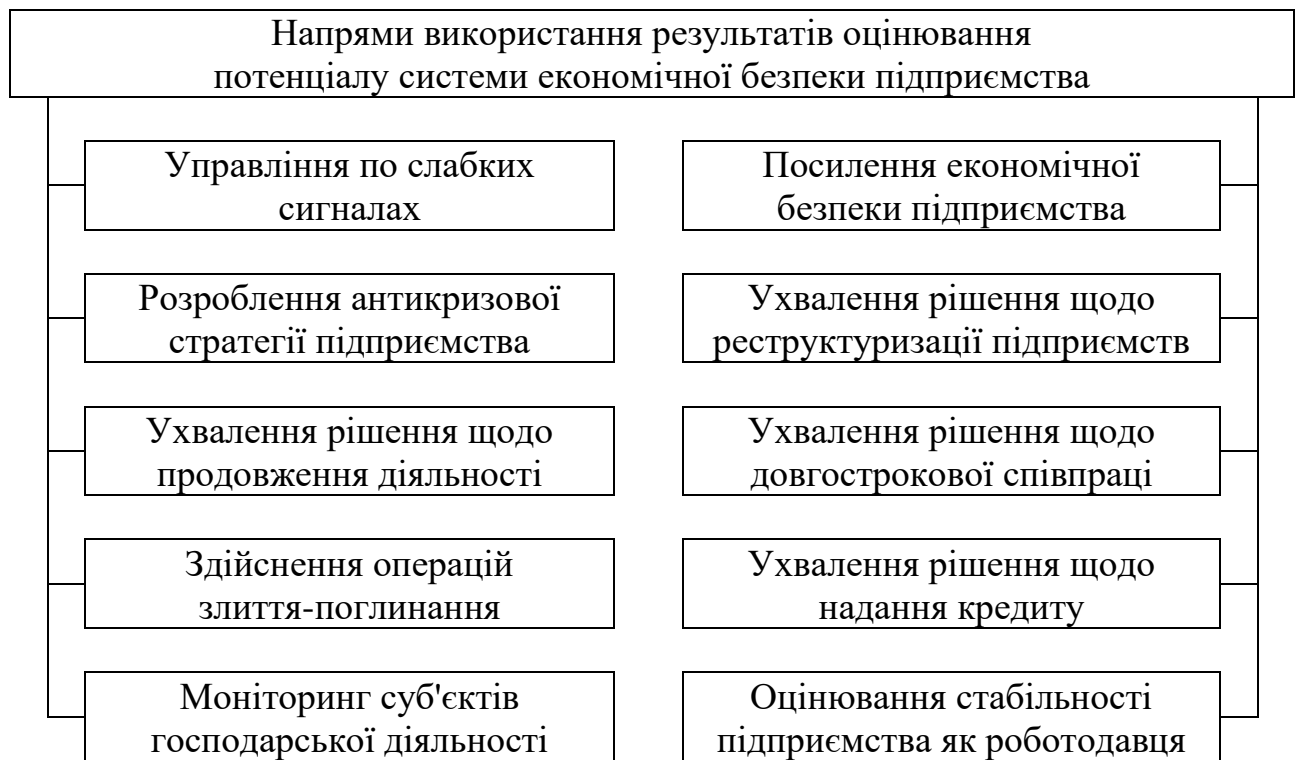


Рис. 2.4. Напрями використання результатів оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Результати оцінювання потенціалу СЕБП можуть бути використані для управління по слабких сигналах. Послаблення відповідного потенціалу, зменшення ресурсів та/або можливостей підприємства, що входять до його складу, вже можуть розглядатися як вагомні слабкі сигнали ймовірного погіршення стану підприємства у майбутньому, які потребують реагування. Так

само інформація про потенціал СЕБП є важливою для посилення економічної безпеки підприємства шляхом нарощування використовуваних ресурсів та можливостей підприємства.

У контексті стратегічного управління підприємством інформація про потенціал СЕБП є корисною для розроблення антикризової стратегії підприємства, якщо на момент оцінювання підприємство перебувало у стані кризи або у передкризовому стані. Аналогічно, у разі аналізу альтернатив рішення щодо реструктуризації підприємства інформація щодо рівня потенціалу СЕБП є важливою для ухвалення такого рішення — наскільки доцільно залишати поточні організаційні засади функціонування підприємства, або поточний рівень потенціалу СЕБП більш доцільним робить реструктуризацію такого підприємства.

За певних критичних умов діяльності підприємства, коли розглядається рішення про можливе припинення його діяльності через незадовільні фінансові результати, високий рівень невизначеності або прямі загрози у зовнішньому середовищі підприємства, результати оцінювання потенціалу СЕБП можуть бути корисними для ухвалення рішення щодо продовження діяльності або відмови від такої діяльності й припинення існування підприємства. Логіка ухвалення такого рішення є простою: якщо поточні фінансові результати підприємства є незадовільними на фоні значних загроз у зовнішньому середовищі підприємства, але потенціал СЕБП є достатньо високим, то це означає, що підприємство має хоча б можливість подолати наявні загрози та продовжити свою діяльність, можливо у майбутньому покращити свої фінансові результати. Але якщо на фоні значних загроз у зовнішньому середовищі підприємства потенціал його СЕБП є низьким, то, можливо, ухвалення рішення щодо припинення діяльності є не найгіршим вибором для підприємства, адже підприємство через низький рівень потенціалу СЕБП може бути неспроможним подолати наявні загрози.

Всі названі напрями використання інформації за результатами оцінювання потенціалу СЕБП є актуальними на рівні керівництва та власників підприємства, є важливими для ухвалення управлінських рішень для існування підприємства,

але певні напрями використання зазначеної інформації є актуальними й поза межами підприємства. Наприклад, для партнерів підприємства важливим є ухвалення рішення щодо довгострокової співпраці — для такого рішення мають бути аргументи, що підприємство зможе виконувати свої домовленості, причому незалежно або з позиції виробництва та продажу певної продукції, або з позиції купівлі та її споживання. І наявність потужного потенціалу СЕБП свідчитиме на користь такої спроможності з боку підприємства.

Специфічним видом взаємодії між підприємствами є здійснення операцій злиття-поглинання. Проведення таких операцій з підприємством за наявності його згоди або без неї також має враховувати рівень потенціалу СЕБП. Потужний потенціал свідчить про привабливість партнера для добровільних угод злиття-поглинання та достатній рівень його захисту у разі спроб недружнього поглинання. І навпаки, слабкий потенціал СЕБП за інших однакових умов зменшує привабливість підприємства для добровільних операцій злиття-поглинання.

Для фінансових установ, зокрема банків та лізингових компаній, інформація щодо потенціалу СЕБП може бути корисною з позиції ухвалення рішення про надання фінансового або комерційного кредиту. Традиційно використовувані фінансові показники підприємства свідчать про успішність його минулої діяльності, але точно не можуть розглядатися як гарантія майбутніх результатів. Водночас у разі довгострокових банківських кредитів або тривалих лізингових контрактів партнер підприємства буде зацікавленим у спроможності підприємства долати загрози з боку зовнішнього середовища, як передумові тривалого функціонування. А саме таку спроможність забезпечує високий потенціал СЕБП.

Навіть у разі відсутності прямої матеріальної або управлінської зацікавленості у результатах діяльності підприємства певні особи можуть бути зацікавлені у інформації щодо підприємства та перспектив його діяльності, у тому числі його оцінюванні як роботодавця. Такими особами можуть бути незалежні моніторингові суб'єкти, органи місцевої влади, рейтингові агенції,

аналітичні агенції тощо. Щодо інформації про підприємство як стабільного роботодавця, то у такій інформації зацікавлені профспілки, члени колективу підприємства, незалежні аналітичні агенції тощо. За таких умов інформація про потенціал СЕБП є корисною для оцінювання довгострокових перспектив функціонування підприємства.

Для кожного з виділених користувачів інформації щодо потенціалу СЕБП (рис. 2.3) є актуальними свої напрями використання відповідної інформації (рис. 2.4). Зацікавленість кожного з виділених користувачів щодо кожного з напрямків інформації розглянута у додатку Е.

Будь-яке оцінювання завжди спирається на певні обмеження та припущення. По суті, будь-яке оцінювання завжди спирається на певну модель, крім випадків прямого вимірювання. Але з урахуванням складної нематеріальної природи потенціалу СЕБП, його комплексного складу, зв'язків між окремими елементами використовувати пряме вимірювання для оцінювання потенціалу СЕБП неможливо. Тож необхідним є застосування саме оцінювання, під час якого слід враховувати певні обмеження та припущення. Відповідні обмеження та припущення запропоновано на рис. 2.5.

Першим таким логічним припущенням є існування потенціалу СЕБП. Логічно, що оцінювати можна лише ті об'єкти, які реально існують. Попри те, що потенціал СЕБП має складну природу, включає різні види ресурсів, є неоднорідним, факт його існування як сукупності можливостей та компетенцій підприємства сумнівів не викликає.

Важливим припущенням щодо оцінювання потенціалу СЕБП є адекватна швидкість його зміни. Для практичної корисності оцінок потенціалу СЕБП та управлінської цінності таких оцінок швидкість зміни відповідного потенціалу має бути не надто значною. Принаймні, швидкість зміни потенціалу СЕБП має бути нижчою, ніж швидкість його оцінювання, інакше оцінювання відповідного потенціалу буде «не встигати» за його змінами, та управлінська цінність отримуваних результатів такого оцінювання буде значно зменшуватися.



Рис. 2.5 Обмеження та припущення під час оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Важливим припущенням оцінювання потенціалу СЕБП є принципова можливість його оцінювання. Таке припущення не є надмірно теоретизованим, адже окремі об'єкти та процеси у діяльності підприємства є надто складними для їхнього оцінювання. Тим більш, що потенціал СЕБП має, як це досліджено, складну компонентну природу. Тому саме припущення щодо можливості

оцінювання відповідного виду потенціалу є важливим. Таке припущення приймається аксіоматично, без додаткових пояснень або доказів.

Обмеженням щодо оцінювання потенціалу СЕБП є аксіоматичне вирішення проблеми розмірності. Окремі складники відповідного потенціалу можуть мати різну розмірність. Наприклад, матеріальні та нематеріальні активи підприємства мають вартісний вираз, нематеріальні ресурси підприємства мають якісну оцінку, так само, як компетенції підприємства взагалі розмірності оцінки не мають. Логічно, що оцінювання потенціалу СЕБП вимагає вирішення завдання узагальнення таких одиниць розмірності. Найкращим підходом у такому разі є відмова від відповідних одиниць та перехід до безрозмірних показників оцінок відповідного потенціалу та самої шкали оцінювання.

Обмеженням оцінювання потенціалу СЕБП у контексті практичного використання отриманих оцінок є те, що темп змін окремих складників потенціалу принципово є різним. Логічно, що оцінювання, у тому числі оцінювання потенціалу СЕБП, не є самоцінністю, а лише готує необхідну інформацію для потреб управління підприємством. Потенціал СЕБП як об'єкт оцінювання є складним, неоднорідним. І обмеженням оцінювання є те, що окремі складники відповідного потенціалу змінюються із різною швидкістю, до того ж із різною мірою контрольованості з боку підприємства. Наприклад, підприємство у разі наявності коштів та відповідної пропозиції на ринку може порівняно легко і швидко змінити матеріальні активи як складник потенціалу СЕБП, але вимушене буде довго змінювати нематеріальні можливості. Тому еластичність зміни потенціалу СЕБП у часі є різною для різних його складників.

Для оцінювання потенціалу СЕБП є характерною є обмеженість верифікації отриманих результатів. Беручи до уваги компонентний склад відповідного потенціалу, легко бачити, що окремі його складники є явними та легко ідентифікованими й верифікованими — матеріальні активи, фінансові активи, нематеріальні активи підприємства тощо. Водночас, окремі складники потенціалу СЕБП потребують володіння інсайдерською інформацією, зокрема щодо можливостей підприємства, його компетенцій та організаційного капіталу.

Саме тому додатковими виділеними обмеженнями щодо оцінювання потенціалу СЕБП є обмежені можливості залучення зовнішніх фахівців для оцінювання і принципова неможливість забезпечити абсолютну об'єктивність оцінок. Зовнішні фахівці хоча й спроможні надавати корисні результати в оцінюванні окремих складників потенціалу СЕБП, далеко не завжди можуть мати всю необхідну інформацію для проведення оцінювальних процедур, вони можуть просто не знати особливостей підприємства, зокрема його організаційного капіталу, нематеріальних можливостей тощо. Крім того, оцінювання таких складників потенціалу СЕБП не є формалізованим, отже, спирається на досвід та погляди суб'єкта оцінювання. Тобто у такому разі отримані оцінки матимуть ознаки суб'єктивності, і уникнути такої суб'єктивності повністю не є можливим.

Для практичного використання результатів оцінювання потенціалу СЕБП важливо враховувати те обмеження, що результати такого оцінювання можуть бути тільки ретроспективними. Це пояснюється компонентною природою потенціалу СЕБП як об'єкту оцінювання: якщо оцінювати матеріальні його складники на майбутнє ще реалістично, то розглядати нематеріальні складники, зокрема нематеріальні можливості та компетенції, на майбутнє доволі важко, тому що така оцінка має враховувати, у тому числі, ситуацію у зовнішньому середовищі підприємства, яка на майбутнє точно не може розглядатися як достовірна, принципово має ймовірнісний характер.

Нарешті, певним обмеженням щодо оцінювання потенціалу СЕБП є той факт, що шкала оцінювання результуючого показнику може мати різну щільність, і така щільність абсолютно не обов'язково буде лінійною. Через те що відповідний потенціал має компонентну природу, а розмірність та діапазон різних складників відповідного потенціалу є різними, процедура узагальнення таких показників для формування єдиної оцінки потенціалу СЕБП на різних ланках діапазону може приводити до різної щільності. Отже, у цілому по шкалі результуючого показнику потенціалу СЕБП щільність такого показнику може варіювати, що слід враховувати під час інтерпретації результатів оцінювання потенціалу СЕБП та ухвалення управлінських рішень на їхній основі.

Виділені припущення та обмеження не роблять оцінювання потенціалу СЕБП та використання результатів такого оцінювання неможливим. Втім, по-перше, відповідні припущення та обмеження слід враховувати під час проведення оцінювання потенціалу СЕБП для отримання надійних та корисних в управлінні підприємством результатів. А, по-друге, такі припущення слід брати до уваги під час інтерпретації та використання результатів оцінювання з метою ухвалення вірних управлінських рішень щодо використання потенціалу СЕБП.

Під час формування засад оцінювання будь-якого об'єкта або явища слід приділити увагу інструментам, які можуть бути використані з цією метою. Інструменти для завдання оцінювання потенціалу СЕБП подано на рис. 2.6.

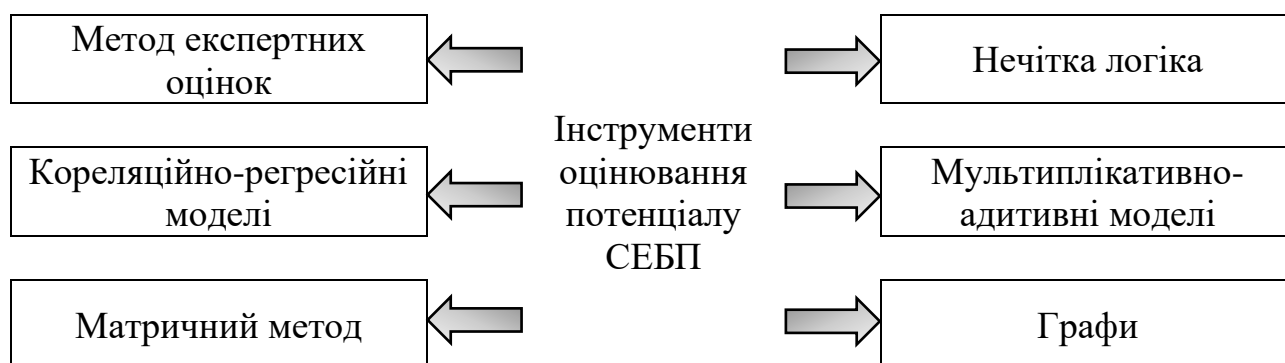


Рис. 2.6. Інструменти оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором на основі узагальнення [12, 55, 81, 114, 149, 177, 196, 207])

Усі запропоновані для оцінювання потенціалу СЕБП інструменти (рис. 2.6) є добре відомими, широко використовуваними у практиці наукових досліджень, тому додаткових коментарів щодо свого змісту не потребують. Важливо, що принципово кожен з таких інструментів може бути використаний для оцінювання потенціалу СЕБП, але ж це не означає, що всі такі інструменти можуть або мають бути використані разом. Об'єктивно у цьому немає потреби, і в основу моделі оцінювання потенціалу СЕБП може бути закладений якийсь один інструмент або два-три з них. Водночас плюралістичність використовуваних інструментів є важливим підґрунтям гнучкості реалізації завдання оцінювання відповідного потенціалу.

Отже, для оцінювання потенціалу СЕБП сформовано відповідні засади, які містять особливості об'єкта оцінювання, вимоги до оцінювання, користувачів результатів оцінювання, напрями використання результатів оцінювання, обмеження та припущення, що мають бути враховані під час оцінювання потенціалу СЕБП, та використовувані інструменти.

До складу особливостей потенціалу СЕБП як об'єкта оцінювання, віднесено такі як наявність, комплексний зміст, номінальний характер, динамічність, відсутність матеріальної форми, варіативність формалізації, обмежена субституційність елементів, необхідна компліментарність елементів, можлива суб'єктивність оцінювання, інструментальна мультिवаріантність, емерджентність та залежність від зовнішнього середовища.

У складі вимог до оцінювання потенціалу СЕБП запропоновано законність, доступність первинної інформації, універсальність, наочність результатів, готовність до використання, простота та однозначність інтерпретації результатів, відсутність потреби високої кваліфікації суб'єкта оцінювання, невисока трудоємність оцінювальних процедур, порівнюваність, економічність, корисність, наявність суб'єкта оцінювання, цільовий характер оцінювання, обмеженість у часі, розрізняваність результатів. Для кожної із запропонованих вимог описаний її зміст.

Оцінювання потенціалу СЕБП не є самоціллю, а призначене для задоволення інформаційних потреб певного кола осіб. Тому окрему увагу приділено користувачам результатів оцінювання потенціалу СЕБП, у складі яких виокремлено таких як власники та топ-менеджмент підприємств, органи державної та місцевої влади, банківські установи, скорингові агенції, учасники угод істотної зміни структури власності, галузеві профспілки та великі кредитори підприємства. Для кожного з користувачів інформації щодо оцінки потенціалу СЕБП розглянуто його інтереси.

Результати оцінювання потенціалу СЕБП можуть мати різні напрями використання, до складу яких віднесено управління по слабких сигналах, посилення економічної безпеки підприємства, розроблення антикризової

стратегії підприємства, ухвалення рішення щодо реструктуризації підприємства або продовження його діяльності, ухвалення рішення щодо довгострокової співпраці, здійснення операцій злиття-поглинання, ухвалення рішення щодо надання кредиту, моніторинг суб'єктів господарської діяльності та оцінювання стабільності підприємства як роботодавця. Показано, що кожен з таких напрямів задовольняє інформаційним потребам одного або декількох суб'єктів використання інформації за результатами оцінювання потенціалу СЕБП.

Будь-яке оцінювання завжди спирається на певні припущення або обмеження, формалізація яких є важливою задля коректного проведення такого оцінювання та вірної інтерпретації отриманих результатів. Припущеннями та обмеженнями під час оцінювання потенціалу СЕБП прийнято такі: існування відповідного потенціалу, невисока швидкість його зміни, принципова можливість його оцінювання, відмова від врахування розмірності окремих складників потенціалу СЕБП під час його оцінювання, різний темп змін таких складників, обмеженість можливості верифікації результатів оцінювання відповідного потенціалу, припущення певного суб'єктивізму в оцінюванні окремих складників потенціалу, принципова неможливість забезпечити абсолютну об'єктивність оцінок, обмеженість можливості залучення зовнішніх фахівців з метою оцінювання потенціалу СЕБП, ретроспективний характер результатів такого оцінювання та нерівномірність щільності шкали оцінювання, а також нелінійний характер такої шкали.

Показано, що для оцінювання потенціалу СЕБП можуть бути використані різні інструменти оцінювання, зокрема такі як метод експертних оцінок, нечітка логіка, кореляційно-регресійні моделі, мультиплікативно-адитивні моделі, індексний метод та графі. Спільне використання всіх інструментів з метою вирішення завдання оцінювання потенціалу СЕБП не є необхідним, доцільним є вибір одного або декількох з таких інструментів, можливим є їхнє комбінування.

Наступним кроком після формування засад оцінювання потенціалу СЕБП має стати розроблення оцінювальної моделі та її апробація на прикладі реальних підприємств.

2.2. Розроблення моделі оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства

Розглянуті засади оцінювання потенціалу СЕБП стали підґрунтям для розроблення моделі оцінювання відповідного потенціалу. Для розроблення моделі оцінювання потенціалу СЕБП використано метод експертних оцінок та адитивно-мультиплікативні моделі. Це пояснюється таким: до складу потенціалу СЕБП входять елементи, що є значно різними за змістом (активи, можливості, компетенції) та матеріальною формою (матеріальні активи, нематеріальні активи та можливості); потенціал СЕБП містить і ресурси підприємства різної природи, і компетенції. Крім того, хоча персонал підприємства як такий до складу потенціалу СЕБП не входить, але лояльність персоналу та компетенція працівників підприємства входять до складу нематеріальних можливостей у складі відповідного потенціалу. Так само клієнтський та партнерський капітал, маючи нематеріальну природу, також входять до складу потенціалу СЕБП.

Різномірність складників потенціалу СЕБП породжує проблему розмірності для узгодження таких складників під час формування загальної оцінки потенціалу СЕБП. Тому логічним вибором є безрозмірна форма первинних оцінок таких складників. Це спрощуватиме подальше узагальнення таких первинних оцінок. Адже, якщо кожен з таких показників матиме певну розмірність, то в оцінюванні потенціалу СЕБП з'являтиметься додатковий етап унормування первинних оцінок. Це є підґрунтям використання методу експертних оцінок для оцінювання потенціалу СЕБП. Зміст, переваги та недоліки методу експертних оцінок є добре відомими [149, 177], і тому докладного розкриття не потребують. Для завдання оцінювання потенціалу СЕБП метод експертних оцінок дозволяє подолати проблему узгодження розмірності, проблему різних інтервалів для окремих складників потенціалу СЕБП та спростити узагальнення первинних оцінок для формування синтетичних узагальнюючих оцінок такого потенціалу.

Для зменшення суб'єктивності в оцінюванні потенціалу СЕБП під час використання методу експертних оцінок запропоновано використати, по-перше, цілочисельну шкалу експертних оцінок, а, по-друге, додати до кожної експертної оцінки її опис, який слугуватиме еталоном для порівняння під час визначення бальної оцінки. Цілочисельний характер шкали оцінки не виключає точкових оцінок між двома сусідніми оцінками за такою шкалою: якщо експерт вважає, що реальний стан справ знаходиться «посередині» між двома описами стану якогось з елементів потенціалу СЕБП, то він може виставити проміжну оцінку між цілочисельними оцінками.

Мультиплікативно-адитивні моделі в оцінюванні потенціалу СЕБП використані, тому що такі моделі вже за своєю природою закладають порядок узагальнення первинних оцінок, хоча й породжують питання обґрунтування вагових коефіцієнтів для окремих складників та створюють завдання налаштування шкали оцінки результатів моделі. Втім налагодження вагових коефіцієнтів та шкали показника для його інтерпретації є традиційними й добре відомими завданнями, і тому вони не будуть формувати складнощів щодо оцінювання потенціалу СЕБП.

Підсумкову оцінку потенціалу СЕБП навряд чи можна звести до одного-двох скалярних показників. Беручи до уваги складний характер відповідного потенціалу, різнорідність елементів, різне сприйняття того самого набору ресурсів залежно від рівня загроз для підприємства, єдине скалярне вираження відповідного потенціалу буде надмірним спрощенням. Для оцінювання потенціалу СЕБП на загальному рівні запропоновано скористатися характеристиками величини та достатності. Величина є узагальнювальною оцінкою, яка відображає кількісну міру потенціалу СЕБП. Величина потенціалу виражає сукупну оцінку кількості наявних ресурсів та компетенцій. Достатність є узагальнюючою оцінкою, яка оцінює якісну міру потенціалу СЕБП у контексті подолання наявних загроз. Достатність потенціалу СЕБП визначається шляхом співвідношення величини потенціалу та оцінки впливу загроз на таке підприємство. Це може бути принципово візуалізовано у такий спосіб (рис. 2.7).

Величина потенціалу СЕБП	Дуже висока	Дуже висока	Висока	Вище за середню	Середня	Нижче середньої	Гранична
	Висока	Висока	Вище за середню	Середня	Нижче середньої	Гранична	
	Вище середньої	Вище за середню	Середня	Нижче середньої	Гранична		
	Нижче середньої	Середня	Нижче середньої	Гранична			
	Низька	Нижче середньої	Гранична				
	Дуже Низька	Гранична					
		Дуже низький	Низький	Нижче за середній	Вище за середній	Високий	Дуже високий

Оцінка впливу загроз на підприємство

Рис. 2.7. Оцінювання достатності потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Достатність потенціалу СЕБП візуалізована у верхній половині матриці на рис. 2.7, вище побічної діагоналі відповідної матриці. Логіка визначення достатності потенціалу СЕБП впливає із співвідношення такого потенціалу та оцінки впливу наявних загроз для підприємства. Якщо величина потенціалу СЕБП перевищує оцінку впливу загроз, то достатність потенціалу визначається у діапазоні від нижче середньої до дуже високої. Якщо величина потенціалу СЕБП має таку ж якісну характеристику, як і оцінка впливу загроз на підприємство, то виникає гранична зона оцінки, яка відповідає гранично припустимій достатності потенціалу СЕБП. Через якісно однакові характеристики величини потенціалу СЕБП та оцінки впливу загроз на підприємство з урахуванням процедур узагальнення та кількісної шкали оцінки однозначно інтерпретувати достатність потенціалу СЕБП у такому випадку буде неможливо. І потенціал СЕБП може або дещо не «дотягувати» до «відповіді» на такі загрози, або незначно їх «переважати».

Якщо потенціал СЕБП за якісною характеристикою є меншим від оцінки впливу загроз на підприємство (зона нижче побічної діагоналі на рис. 2.7), то говорити про достатність такого потенціалу неможливо, слід розглядати його

недостатність. Міра такої недостатності може варіювати – від нижче за середню до високої (рис. 2.8). Рис. 2.8 є симетричним відображенням рис. 2.7 стосовно побічної діагоналі матриці. Співвідношення, варіанти якого розглянуті на рис. 2.8, описує можливу ситуацію, коли потенціал СЕБП існує, але він є недостатнім для забезпечення економічної безпеки підприємства за поточного впливу загроз.

Величина потенціалу СЕБП	Дуже висока					Гранична	
	Висока				Гранична	Нижче середньої	
	Вище середньої			Гранична	Нижче середньої	Середня	
	Нижче середньої		Гранична	Нижче середньої	Середня	Вище за середню	
	Низька	Гранична	Нижче середньої	Середня	Вище за середню	Висока	
	Дуже Низька	Гранична	Нижче середньої	Середня	Вище за середню	Висока	Дуже висока
	Дуже низький	Низький	Нижче за середній	Вище за середній	Високий	Дуже високий	Дуже високий

Оцінка впливу загроз на підприємство

Рис. 2.8. Оцінювання недостатності потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Величину потенціалу СЕБП запропоновано визначати шляхом узагальнення часткових оцінок його складників — матеріальних ресурсів, нематеріальних ресурсів та можливостей, а також компетенцій підприємства. Кожна з таких оцінок складників потенціалу СЕБП є проміжною оцінкою, яка формується на основі узагальнення первинних оцінок для ресурсів різних видів у складі потенціалу СЕБП та компетенцій.

Оцінка впливу загроз є окремим напрямом оцінювання у межах моделі оцінювання потенціалу СЕБП. Логіка такого оцінювання є, певною мірою, схожою на оцінювання окремих видів ресурсів у складі потенціалу СЕБП: первинні оцінки формуються для окремих аналізованих загроз, а потім сукупність первинних оцінок підлягає узагальненню.

З метою практичного використання рис. 2.7 визначено окремі підзавдання оцінювання потенціалу СЕБП, кожне з яких потребує свого вирішення (рис. 2.9). Покрокове вирішення таких завдань дозволить сформувати оцінку кожного із складників потенціалу СЕБП, сформувати його інтегральну оцінку, а також сформувати та вірно інтерпретувати оцінку достатності потенціалу СЕБП.

При оцінюванні матеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП інтерес представляє не їхній абсолютний вартісний вираз, а їхня кількість, якість та достатність у контексті завдання забезпечення економічної безпеки підприємства. Вартісна оцінка кожного з матеріальних ресурсів сама по собі у контексті потенціалу СЕБП має відносне сприйняття, оскільки має бути зіставлена з розміром підприємства, можливістю використання ресурсу для забезпечення економічної безпеки підприємства тощо. Тому оцінювання матеріальних ресурсів запропоновано здійснювати одразу як компонента потенціалу СЕБП у безрозмірній формі у контексті можливості їхнього впливу на забезпечення економічної безпеки підприємства. Відповідно до рис. 1.14 узагальнено у складі потенціалу СЕБП наявні чотири матеріальні ресурси: земля; будівлі; будинки, споруди; устаткування та обладнання. І для кожного з них наявні різні аспекти їхнього впливу на забезпечення економічної безпеки підприємства. У табл. Ж.1-Ж.3 додатку Ж подано розроблені бальні шкали для оцінювання різних складників матеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП.

Для оцінювання нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП використано той самий підхід — формування бальних оцінок на основі зіставлення фактичної ситуації на підприємстві з описом певної еталонної ситуації, яка відповідає кількості балів. При цьому логічно, що опис бальних оцінок буде різним для нематеріальних активів та нематеріальних можливостей у складі нематеріальних ресурсів підприємства. Нематеріальні активи як складова частина нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП є відносно однорідною, тому для них можна використати одну шкалу для оцінювання (табл. Ж.4 додатку Ж).



Рис. 2.9. Підзавдання оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Табл. Ж.4 додатку Ж може бути застосовна для оцінювання будь-якого з числа нематеріальних активів підприємства — торгівельних марок, ліцензій, патентів, копірайтів, контрактів, інформаційних баз даних, програмних продуктів тощо. Матеріальні та фінансові активи оцінюються за всіма своїми складниками як складові потенціалу СЕБП, а нематеріальні активи слід оцінювати за наявними складниками, і надалі усереднена оцінка формується на основі узагальнення оцінок таких складників.

Розглянуті нематеріальні можливості підприємства є вкрай різномірними, тому сформувавши для їхньої оцінки у складі потенціалу СЕБП єдину бальну шкалу не є можливим. Тому для кожної з таких нематеріальних можливостей розроблено свою шкалу оцінювання (табл. И.1-И.8 додатку И).

Важливим складником потенціалу СЕБП є фінансові ресурси підприємства, тому вони заслуговують на окрему оцінку. При цьому, як і щодо матеріальних ресурсів, на оцінку заслуговує не абсолютна величина фінансових ресурсів у грошовому вимірнику, а достатність таких ресурсів для виконання окремих завдань щодо забезпечення діяльності СЕБП. Абсолютна величина фінансових ресурсів у діяльності підприємства, по-перше, має співвідноситися із масштабом його діяльності, і, по-друге, є динамічною мінливою величиною, тому вимірювати її у статистиці на певний момент не має сенсу. Наприклад, величина оборотного капіталу у три мільйони гривень та запас коштів у п'ятсот тисяч гривень можуть бути цілком достатніми для малого виробничого підприємства та істотно недостатніми для великого торговельного підприємства. Тому з використанням такої ж шкали від 0 до 5 у табл. 2.2 надано оцінку фінансових ресурсів у складі потенціалу СЕБП з позиції достатності таких ресурсів для забезпечення економічної безпеки підприємства. Достатність відповідних ресурсів визначається шляхом їхнього порівняння у абсолютному вимірнику для вирішення окремих завдань у діяльності підприємства — здійснення операційної діяльності, фінансової та інвестиційної, розширеного відтворення тощо.

Для оцінювання компетенцій у складі потенціалу СЕБП використано бальну шкалу оцінки, яка представлена у табл. 2.3. Наприклад, якщо взяти компетенцію «Вихід на зовнішні (зовнішньоекономічні) ринки та закріплення на них» (додаток Д), то для підприємства, яке не здійснювало вихід на зовнішні ринки та не має відповідного досвіду, оцінка буде складати 0 балів; для підприємства, яке декілька разів виходило на зовнішні ринки з в цілому позитивним результатом (розширення збуту, створення самостійних філій тощо), оцінка буде складати 3 бали; для підприємства, яке постійно здійснює розширення присутності на зовнішніх ринках, регулярно відкриває нові філії, має напрацьовану експертність у цьому, оцінка буде складати 5 балів.

Таблиця 2.2

Бальна шкала для оцінювання фінансових ресурсів
у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства
(розроблено автором)

Кількість балів	Оцінка фінансових ресурсів у складі потенціалу СЕБП
0	Підприємству відчутно не вистачає фінансових ресурсів для фінансування своєї діяльності. Фінансування навіть поточних завдань операційної діяльності (закупівля сировини, виплата заробітної плати, сплата податків) стикається із дефіцитом фінансових ресурсів. Підприємство не може фінансувати інвестиційну діяльність та оновлення основних засобів за власний кошт. Підприємство не має вільних коштів для фінансування заходів із забезпечення економічної безпеки. Запас фінансових ресурсів відсутній
1	Підприємству вистачає фінансових ресурсів тільки для фінансування операційної діяльності (закупівля сировини, виплата заробітної плати, сплата податків). Водночас підприємство не може фінансувати інвестиційну діяльність, оновлення основних засобів та розширене відтворення за власний кошт. Підприємство не має вільних коштів для фінансування заходів із забезпечення економічної безпеки. Запас фінансових ресурсів відсутній
2	Підприємству в цілому вистачає фінансових ресурсів для фінансування операційної діяльності, але інвестиційна діяльність, оновлення засобів та розширене відтворення можуть бути профінансовані із значним залученням зовнішніх коштів. У разі гострої потреби підприємство може виділити незначні кошти для фінансування заходів із забезпечення економічної безпеки, але запас фінансових ресурсів відсутній
3	Підприємству в цілому вистачає фінансових ресурсів для фінансування операційної діяльності, при цьому інвестиційна діяльність, оновлення засобів та розширене відтворення також значною мірою, але не повністю можуть бути профінансовані із значним залученням власних фінансових ресурсів. Підприємство може виділяти певні фінансові ресурси для фінансування окремих заходів із забезпечення економічної безпеки. Підприємство може сформувати незначні резерви фінансових ресурсів та у разі потреби може звернутися до джерел залучення додаткових фінансових ресурсів
4	Підприємство має в цілому достатній обсяг фінансових ресурсів для фінансування як операційної, так і інвестиційної діяльності. Підприємство має джерела надходження фінансових ресурсів та у разі потреби може з певними зусиллями мобілізувати додаткові фінансові ресурси. Підприємство може фінансувати комплексні заходи із забезпечення економічної безпеки переважно за власний кошт. Підприємство має певні не надто великі резерви фінансових коштів
5	Підприємство має достатній обсяг фінансових ресурсів для фінансування як операційної, так і інвестиційної діяльності, може фінансувати за власні фінансові ресурси оновлення основних засобів та розширене відтворення. Підприємство має джерела надходження фінансових ресурсів та у разі потреби може легко мобілізувати додаткові фінансові ресурси. Підприємство може фінансувати комплексні заходи із забезпечення економічної безпеки за власний кошт. Підприємство має резерви фінансових коштів та запас ліквідності.

Таблиця 2.3

Бальна шкала для оцінювання компетенцій
у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства
(розроблено автором)

Кількість балів	Оцінка прояву компетенції
0	Компетенція повністю відсутня. Підприємство не має досвіду у реалізації такої компетенції
1	Компетенція представлена поодинокими випадками використання безвідносно отримуваних результатів
2	Існують непоодинокі, втім несистемні випадки використання такої компетенції з формуванням певних результатів, але водночас з наявністю помилок, нерезультативних спроб, перевищенням запланованого часу тощо
3	Компетенція наявна. Підприємство має таку компетенцію та непоодинокі успішні випадки її використання з формуванням у більшості випадків задовільного та позитивного досвіду використання. Водночас реалізація такої компетенції є неповною, супроводжується помилками та нераціональним використанням ресурсів
4	Компетенція наявна у підприємства явно та переконливо. Підприємство має таку компетенцію та має здебільшого успішний досвід її використання
5	Компетенція виражена максимально. Підприємство має таку компетенцію, регулярно її використовує, має підтверджений успішний досвід використання такої компетенції із формуванням видатних результатів на її основі, системного удосконалення такої компетенції.

Так само щодо компетенції у складі потенціалу СЕБП «Виконання специфічних або унікальних замовлень за профілем діяльності», якщо підприємство випускає тільки типову продукцію й ніколи не виконувало унікальні замовлення щодо продукції, оцінка компетенції складає 0 балів; якщо у діяльності підприємства були поодинокі випадки виготовлення унікальної продукції на замовлення, то оцінка компетенції складає 2 бали; якщо у діяльності неодноразово та періодично, хоча й нерегулярно, були випадки виготовлення унікальних замовлень за профілем діяльності відповідно до специфічних побажань замовника, то таку компетенцію доцільно оцінити у 4 бали тощо.

Для кожної з компетенцій на основі опису їхнього прояву можна визначити бальну оцінку. Відповідно, оцінка для кожної окремої компетенції буде варіювати від 0 до 5 балів, а сумарна оцінка для всіх компетенцій буде варіювати від 0 до 125 балів. Водночас, для подальшого зіставлення із результатами оцінювання інших складників потенціалу СЕБП оцінки прояву компетенцій у

складі такого потенціалу також зручно привести до шкали [0;5]. Тому для зручності інтерпретації слід отримуваний результат у вигляді суми прояву всіх компетенцій розділити на 25. Фактично така оцінка буде середнім арифметичним оцінок прояву всіх компетенцій у складі відповідного потенціалу.

Для довільної кількості компетенції унормування отриманого результату до шкали [0;5] має відбуватися за формулою:

$$Ev_{ad} = \frac{\sum_{i=1}^k ev_i}{k}, \quad (2.1)$$

де

Ev_{ad} – адаптована до використовуваної шкали оцінка прояву компетенцій у складі потенціалу СЕБП;

Ev_i – оцінка компетенції i за використаною шкалою від 0 до 5;

k – кількість оцінених компетенцій у складі потенціалу СЕБП.

Формула (2.1) дозволяє гнучко використовувати запропонований перелік компетенцій у складі потенціалу СЕБП (додаток Д) та шкалу оцінки таких компетенцій (табл. 2.3) з метою сукупної оцінки прояву компетенцій у складі потенціалу СЕБП. Обидва такі показники у запропонованій процедурі оцінювання компетенцій у складі потенціалу СЕБП можуть бути легко розширені відповідно до бачення користувача процедури оцінювання та специфіки діяльності підприємства із кінцевим результатом оцінювання за 5 бальною шкалою (для зручності інтерпретації).

Відповідно до логіки табл. 2.3 неявно передбачено, що вагомість всіх компетенцій у складі потенціалу СЕБП є однаковою. Насправді це є спрощенням, і, скоріше за все, для реального підприємства вагомість таких компетенцій може бути різною: якісь з представлених компетенцій відповідно до умов діяльності конкретного підприємства можуть бути більш важливими, якісь — менш важливими. Втім у загальному випадку визначити різну вагомість запропонованих компетенцій у складі потенціалу СЕБП неможливо, хоча у цілому для кожного окремого підприємства така різна вагомість може бути ідентифікована.

Запропонований підхід до оцінювання компетенцій у складі потенціалу СЕБП є доволі гнучким, оскільки перелік оцінювальних компетенцій є відкритим, і при адаптації запропонованого підходу до оцінювання потенціалу СЕБП може бути уточнений для конкретного підприємства з урахуванням його діяльності. Так само теоретично може бути уточнена запропонована бальна шкала. Таке рішення не представляється потрібним, оскільки 6 позицій бальної шкали дозволяють достатньо розрізнено описати міру прояву тієї чи іншої компетенції в діяльності підприємства. Крім того використання бальної безрозмірної шкали надалі спрощує завдання формування інтегральних оцінок та не потребує вирішення проблеми розмірності.

Логічно, що після оцінювання всіх складників потенціалу СЕБП — матеріальних ресурсів, фінансових ресурсів, нематеріальних ресурсів, компетенцій підприємства — наступним кроком в оцінюванні відповідного потенціалу має стати формування інтегральної його оцінки на основі узагальнення. Принципова логіка формування такої інтегральної оцінки подана на рис. 2.10. Відповідна логіка базується на структурі потенціалу СЕБП, яка представлена у п. 1.3, а також враховує завдання оцінювання такого потенціалу, які представлені на рис. 2.9.

Формування інтегральної оцінки потенціалу СЕБП потребує конкретизації процедури узагальнення на кожному з етапів такого формування. Беручи до уваги, що всі складники потенціалу СЕБП запропоновано оцінювати з використанням шкали від 0 до 5 балів з описом еталонної ситуації для кожної з таких оцінок, узгодження шкали оцінювання не є потрібним. Для формування інтегральної оцінки на кожному з етапів запропоновано використовувати адитивно-мультиплікативну модель на основі зваженого середнього. А на найвищому рівні формування інтегральної оцінки потенціалу СЕБП запропоновано як формувати таку інтегральну оцінку, так і розглядати у сукупності три проміжні інтегральні оцінки — матеріальних та фінансових ресурсів, нематеріальних ресурсів та компетенцій підприємства — для коректної та повної інтерпретації оцінки потенціалу СЕБП.

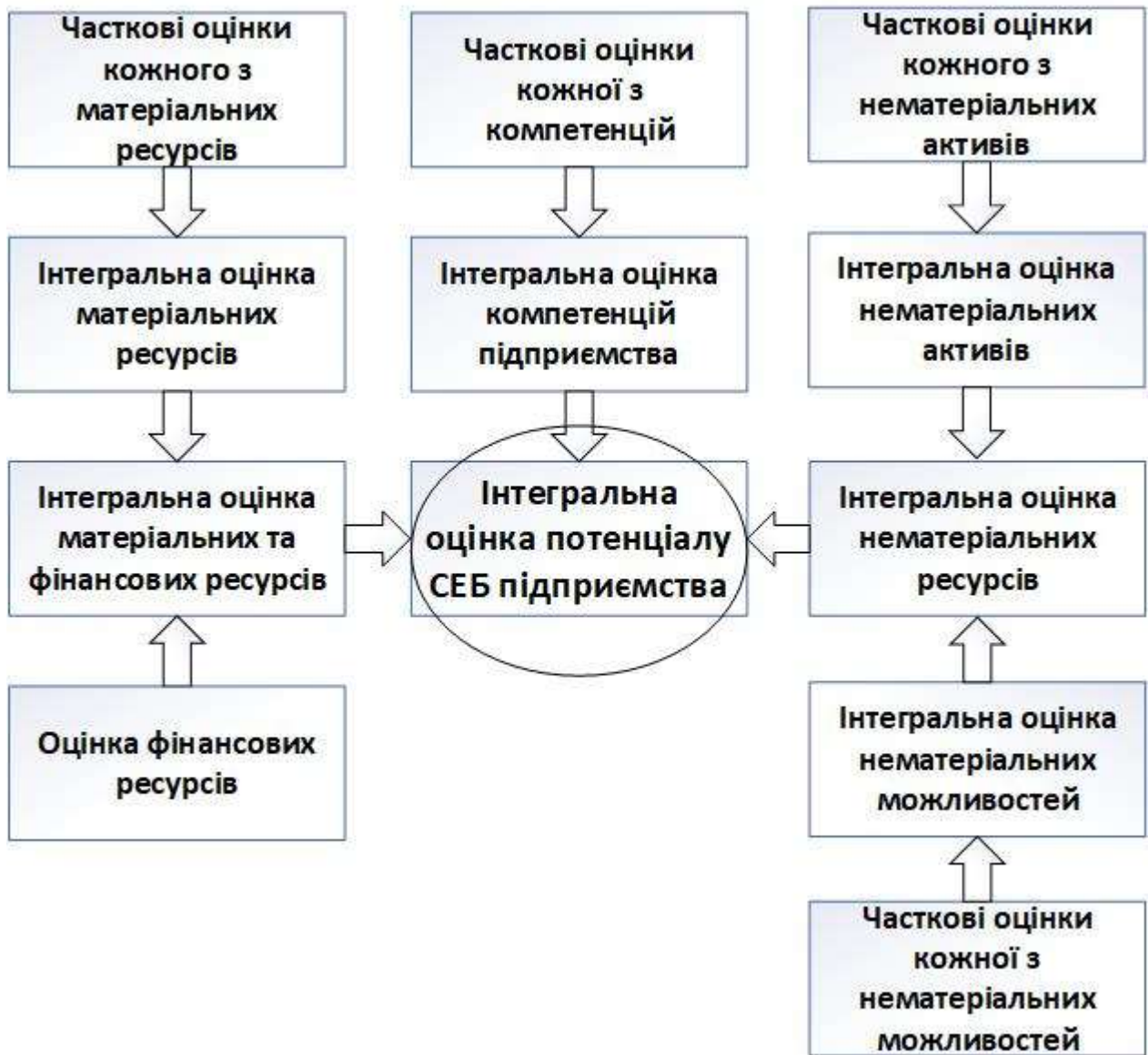


Рис. 2.10. Принципова логіка формування інтегральної оцінки потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Використання адитивно-мультиплікативної моделі на основі зваженого середнього на кожному з етапів оцінювання потенціалу СЕБП потребує уточнення вагових коефіцієнтів. У загальному вигляді визначення таких коефіцієнтів навряд чи представляється можливим, тому що різні підприємства можуть істотним чином відрізнятися за своїми характеристиками. Водночас можна виділити окремі підприємства за домінуванням певних ресурсів у їхній діяльності і відповідно до такого домінування здійснити налаштування вагових коефіцієнтів для коректного використання запропонованої моделі оцінювання потенціалу СЕБП.

За запропонованим критерієм виокремлено такі групи підприємств: матеріалоемні, знаннєємні, підприємства сфери послуг та зв'язку, та аграрні підприємства. Виділення таких груп зумовлено тим, що відповідні групи істотно різняться між собою за важливістю різних видів ресурсів для діяльності підприємства в цілому, у тому числі для забезпечення його економічної безпеки. Наприклад, для аграрного підприємства ключовими ресурсами будуть земля та спеціалізоване устаткування. Нематеріальні активи можуть для нього представляти інтерес, але за важливістю для забезпечення економічної безпеки явно будуть менш важливими; для ІТ-підприємства ситуація є діаметрально протилежною — важливість землі, а також будівель та споруд у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства є порівняно невисокою, але саме нематеріальні активи, нематеріальні можливості та компетенції будуть фундаментом формування результатів діяльності підприємства та забезпечення його економічної безпеки.

Вагові коефіцієнти для формування інтегральної оцінки потенціалу СЕБП для підприємств виділених груп подано у табл. К.1–К.4 додатку К. Зрозуміло, що на кожному рівні формування інтегральної оцінки сума вагових коефіцієнтів буде дорівнювати 1,0. Хоча для підприємств різних галузей такі вагові коефіцієнти на кожному рівні інтеграції можуть й варіювати.

Для інтегральних оцінок компетенцій та нематеріальних активів, а також інтегральної оцінки нематеріальних можливостей запропоновано з метою формування узагальнюючого показнику використовувати середнє арифметичне часткових оцінок. Це зумовлено тим, що у загальному випадку для різних узагальнених складових таких компонентів потенціалу СЕБП доволі складно визначити та обґрунтувати вагові коефіцієнти для їхнього використання у відповідних оцінювальних адитивно-мультиплікативних оцінних моделях.

На аналітичному рівні формальне представлення інтегральної оцінки потенціалу СЕБП виглядає так:

$$\begin{aligned}
EVP_1 &= \{EV_{mfr}, EV_{ntr}, EV_c\} \\
EVP_2 &= EV_{mfr} * i_{mfr} + EV_{ntr} * i_{ntr} + EV_c * i_c \\
EV_{mfr} &= EV_{tr} * i_{tr} + EV_{fr} * i_{fr} \\
EV_{ntr} &= EV_{nta} * i_{nta} + EV_{ntc} * i_{ntc} \\
EV_{nta} &= EV_l * i_l + EV_b * i_b + EV_e * i_e \\
EV_{nta} &= \sum_{k=1}^m ({}^{nta}EV_k * i_k) \\
EV_{ntc} &= \sum_{k=1}^n ({}^{ntc}EV_k * i_k) \\
EV_c &= \sum_{k=1}^h ({}^cEV_k * i_k),
\end{aligned} \tag{2.2}$$

де

EVP — інтегральна оцінка потенціалу СЕБП, зокрема EVP_1 — у вигляді кортежу, EVP_2 — у вигляді скалярного значення;

EV_{mfr} — (від англ. «Material and financial resources») інтегральна оцінка матеріальних та фінансових ресурсів у складі потенціалу СЕБП;

EV_{ntr} — (від англ. «Non-tangible resources») інтегральна оцінка нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП;

EV_c — (від англ. «Competencies») інтегральна оцінка компетенцій у складі потенціалу СЕБП;

EV_{tr} — (від англ. «Tangible resources») інтегральна оцінка матеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП;

EV_{fr} — (від англ. «Financial resources») інтегральна оцінка фінансових ресурсів у складі потенціалу СЕБП;

EV_{nta} — (від англ. «Non-tangible assets») інтегральна оцінка нематеріальних активів у складі потенціалу СЕБП;

EV_{ntc} — (від англ. «Non-tangible Competencies») інтегральна оцінка нематеріальних можливостей у складі потенціалу СЕБП;

EV_l — (від англ. «Land») часткова оцінка землі як складової матеріальних ресурсів підприємства;

EV_b — (від англ. «Buildings») часткова оцінка будівель та споруд як складової матеріальних ресурсів підприємства;

EV_e — (від англ. «Equipment») часткова оцінка обладнання та устаткування як складової матеріальних ресурсів підприємства;

$^{nta}EV_k$ — (від англ. «Non-tangible assets») часткова оцінка нематеріального ресурсу k у складі нематеріальних ресурсів підприємства;

$^{ntc}EV_k$ — (від англ. «Non-tangible Competencies») часткова оцінка нематеріальної можливості k у складі нематеріальних можливостей підприємства;

cEV_k — (від англ. «Competencies») часткова оцінка компетенції k у складі компетенцій підприємства;

m — кількість нематеріальних активів, які підлягають оцінюванню, у складі потенціалу СЕБП;

n — кількість нематеріальних можливостей, які підлягають оцінюванню, у складі потенціалу СЕБП;

h — кількість компетенцій, які підлягають оцінюванню, у складі потенціалу СЕБП;

i — показник вагомості у розрахунку інтегральних оцінок для окремих складників потенціалу СЕБП, зокрема нематеріальних активів (i_{nta}), нематеріальних можливостей (i_{ntc}) та компетенцій підприємства (i_c), землі (i_l), будівель та споруд (i_b), обладнання та устаткування (i_e), матеріальних ресурсів (i_{tr}), фінансових ресурсів (i_{fr}), нематеріальних ресурсів (i_{ntr}), окремих компетенцій та нематеріальних можливостей підприємства як складових потенціалу СЕБ;

k — показник лічильнику під час розрахунку інтегральних оцінок нематеріальних активів, нематеріальних можливостей та компетенцій підприємства.

Формула (2.2) на основі рис 2.10 дозволяє здійснити покрокове оцінювання потенціалу СЕБП на основі оцінювання кожної з його складових та формування узагальненої оцінки.

Оцінювання складників потенціалу СЕБП та формування його інтегральної оцінки є необхідним, але недостатнім. Як раніше було показано (рис. 2.7, 2.9), достатність потенціалу СЕБП визначається шляхом його зіставлення з оцінкою впливу загроз на підприємство. Тому крім суто оцінки потенціалу СЕБП необхідно отримати оцінку впливу загроз на таке підприємство. Для формування такої оцінки на рис. 2.11 подано перелік загроз для підприємств в Україні станом на 2025 рік. Такі загрози є зрозумілими, тому вони докладного розкриття свого змісту не потребують.



Рис. 2.11. Загрози для українських підприємств (запропоновано автором)

На підставі сформованого переліку загроз підприємству в Україні (рис. 2.11) можна оцінити вплив загроз для конкретного підприємства. При цьому слід враховувати три чинники:

відносна вагомість загрози — загрози не є рівнозначними, та міра їхнього негативного впливу на діяльність підприємства є різною, наприклад трудова міграція ускладнює пошук кадрів та може сприяти підвищенню їхньої зарплати, а воєнна загроза загрожує втратою значної частини майна підприємства;

наявність загрози для конкретного підприємства — наприклад, очевидно, що хоча певні воєнні загрози існують для всієї території України, для тих підприємств, які працюють ближче до Донецької та Сумської областей, воєнні загрози є більш актуальними, ніж для підприємств Закарпатської області; для аграрних підприємств Херсонської області екологічні наслідки воєнних дій є більш значними, ніж для підприємства Вінницької області;

міра впливу загрози на діяльність підприємства — загроза може бути цілком реальною, але за однакової міри наявності може мати різну міру впливу на діяльність конкретного підприємства, наприклад для ІТ-підприємства кіберзагрози та відключення електроенергії матимуть більший вплив, ніж для підприємства, що займається автобусними перевезеннями; для аграрного підприємства блокування експорту та екологічні наслідки воєнних дій матимуть більший негативний вплив, ніж для підприємства у галузі енергетики тощо.

Відносну вагомість кожної з загроз розраховано з використанням методу аналізу ієрархій за Т. Сааті, який передбачає попарне порівняння елементів певної сукупності з метою їх упорядкування за критерієм взаємної значущості, суттєвості, вагомості тощо [355–357]. Розрахунок відносної вагомості кожної з виділених загроз для українських підприємств подано у табл. 2.4.

На перетинанні рядка та стовбця, у яких подано відповідні загрози для підприємств, у табл. 2.4 представлена оцінка відносної вагомості. Градація такої оцінки є традиційною для методу аналізу ієрархій [355–357]. Правила оцінки для кожної клітинки таблиці k_{mn} , де m — номер рядку, а n — номер стовбця, подано у додатку Л.

Таблиця 2.4

Розрахунок відносної вагомості загроз для українських підприємств
(розраховано автором)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Ср. геом	Ваг- ть
1	1	1	3	3	3	3	5	1	3	5	3	5	5	5	7	5	7	5	3,348	0,153
2	1	1	3	3	3	3	4	1	1	3	2	3	3	3	5	5	5	5	2,615	0,120
3	1/3	1/3	1	1/3	1/3	1/3	1/3	1/5	1/3	1/5	1	1/3	1/3	1/3	1	1/3	1	1/3	0,402	0,019
4	1/3	1/3	3	1	1	3	1	1/3	1	3	1	1	1	1	3	3	3	3	1,277	0,058
5	1/3	1/3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1/3	1	3	3	3	3	1,277	0,058
6	1/3	1/3	3	1/3	1/3	1	3	1	1	3	3	3	3	1	4	3	4	3	1,489	0,068
7	1/5	1/4	3	1	1/3	1/3	1	1/3	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	0,828	0,038
8	1	1	5	3	1	1	3	1	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	2,610	0,120
9	1/3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	3	3	3	3	1,533	0,070
10	1/5	1/3	5	1/3	1	1/3	1	1/3	1/3	1	1	1	1/3	1	1/3	1/3	1/3	1/3	0,543	0,025
11	1/3	1/2	1	1	1	1/3	1	1/3	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	0,905	0,041
12	1/5	1/3	3	1	1	1/3	1	1/5	1/3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	0,945	0,043
13	1/5	1/3	3	1	3	1/3	1	1/5	1/3	3	1/3	1	1	1	3	3	1	1	0,889	0,041
14	1/5	1/3	3	1	1	1	1	1/5	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	0,889	0,041
15	1/7	1/5	1	1/3	1/3	1/4	1/3	1/5	1/3	3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	1	1	1/3	0,426	0,020
16	1/5	1/5	3	1/3	1/3	1/3	1/2	1/5	1/3	3	1	1/3	1/3	1	1	1	1	1/3	0,542	0,025
17	1/7	1/5	1	1/3	1/3	1/4	1	1/5	1/3	3	1	1/3	1	1	1	1	1	1/3	0,544	0,025
18	1/5	1/5	3	1/3	1/3	1/3	1	1/5	1/3	3	1	1/3	1	1	3	3	3	1	0,765	0,035

Примітка до табл. 2.4: номерами позначено такі загрози у діяльності українських підприємств

- 1 — воєнна загроза та триваючі бойові дії;
- 2 — періодичні відключення електроенергії;
- 3 — кіберзагрози;
- 4 — загальна економічна нестабільність;
- 5 — мінливе законодавство;
- 6 — невизначена податкова політика;
- 7 — трудова міграція всередині України і за кордон;
- 8 — корупція;
- 9 — скорочення національного ринку;
- 10 — скорочення закордонних ринків збуту;
- 11 — блокування експорту;
- 12 — порушення ланцюгів постачання;
- 13 — нестача вільних коштів та обігового капіталу;
- 14 — мобілізація персоналу;
- 15 — екологічні наслідки воєнних дій;
- 16 — критичне зменшення інвестиційної привабливості;
- 17 — відсутність страхування ризиків;
- 18 — зменшення державного замовлення.

Табл. 2.4, як і будь-яка узгоджена таблиця, побудована з використанням методу аналізу ієрархій за Т. Сааті, є симетричною стосовно головної діагоналі. Аналітично це пояснюється тим, що $k_{mn} = 1/k_{nm}$.

Табл. 2.4 дозволяє чітко визначити три кластери (групи) загроз для українських підприємств за мірою їхньої вагомості:

найбільш вагомі загрози, до складу яких увійшли воєнна загроза та триваючі бойові дії, періодичні відключення електроенергії та корупція — три таких загрози із загальної кількості 18 розглянутих загроз мають сумарну вагомість 0,393, тобто майже 40%;

загрози із середньою вагомістю, до складу яких увійшли загальна економічна нестабільність, мінливе законодавство, невизначена податкова політика та скорочення національного ринку — чотири загрози із загальної кількості 18 розглянутих загроз мають сумарну вагомість 0,255, чверть від сумарної вагомості всіх виділених загроз для українських підприємств;

загрози із низькою вагомістю, до складу яких увійшли всі інші загрози — одинадцять загроз мають сумарну вагомість 0,35, тобто майже дві третини із загальної кількості загроз (18) мають сумарну вагомість дещо більше за одну третину загальної вагомості таких загроз.

Відносна вагомість кожної з загроз (табл. 2.4) має загальний характер, вона розраховується в цілому по сукупності таких загроз. Наявність загрози та міра її впливу можуть істотно варіювати, і мають бути визначені для підприємства, для якого проводиться оцінювання потенціалу його СЕБП. Для оцінювання наявності загрози та міри її впливу для конкретного підприємства розроблено сукупність бальних оцінок за шкалою від 0 до 5 (табл. М.1, М.2 додатку М).

Оцінювання вагомості кожної з виділених загроз для українських підприємств (табл. 2.4), оцінювання наявності кожної з таких загроз (додаток М, таблиця М.1) та міри її впливу (додаток М, табл. М.2) створює передумови для формування загальної оцінки впливу як кожної загрози (2.3), так і сукупності загроз на конкретне підприємство (2.4).

$$EV_{th} = W_{th} * E_{th} * I_{th} \quad (2.3)$$

$$EVTG = \sum_{i=1}^t (W_{th_i} * E_{th_i} * I_{th_i}), \quad (2.4)$$

де

EV_{th} — (від англ. «Evaluation», «Threat») оцінка впливу кожної окремої загрози зі складу виділених загроз для українських підприємств (рис. 2.11);

W_{th} — (від англ. «Weight», «Threat») оцінка відносної вагомості окремої загрози зі складу виділених загроз для українських підприємств (табл. 2.4);

E_{th} — (від англ. «Existence», «Threat») оцінка наявності окремої загрози зі складу виділених загроз для українських підприємств (на основі табл. М. 1 додатку М);

I_{th} — (від англ. «Impact», «Threat») оцінка міри впливу загрози з числа загроз, актуальних для українських підприємств, на діяльність підприємства (на основі табл. М. 2 додатку М);

$EVTG$ — (від англ. «Evaluation», «Threat», «General») загальна оцінка сумарного впливу загроз на діяльність підприємства;

t — кількість взятих для аналізу загроз для українських підприємств (для сукупності розглянутих загроз $t=18$, але модель може бути переналаштована для будь-якого t);

i — лічильник розрахунку для адитивно-мультиплікативної моделі.

Логічно, що з урахуванням $\sum_{i=1}^t W_{thi} = 1$, $EVTG$ буде варіювати від 0 до 25. Для зручності подальшого порівняння впливу загроз на підприємство із оцінкою потенціалу СЕБП доцільно привести шкалу $EVTG$ до того самого діапазону, що і шкала показнику потенціалу СЕБП (яка складає від 0 до 5). Тому діапазон шкали $EVTG$ слід зменшити до того самого діапазону шляхом лінійного перетворення:

$$EVTG_a = \frac{EVTG}{5}, \quad (2.5)$$

Де $EVTG_a$ — адаптоване значення загальної оцінки сумарного впливу загроз на підприємство до діапазону $[0;5]$.

У формулі (2.5) у знаменнику значення «5» є результатом зіставлення максимальних значень показників $EVTG$ та EVP_2 . Тобто більш формально таку формулу можна переписати у такий спосіб:

$$EVTG_a = \frac{EVTG}{EVTG_{max} / EVP_{2max}} \quad (2.6)$$

У разі використання іншої шкали для оцінок формула (2.6) дозволить зберегти правильне лінійне перетворення для розрахунку показнику $EVTG_a$ на основі $EVTG_{max}$ та EVP_{2max} з метою подальшого порівняння $EVTG_a$ та EVP_2 .

Отриманий кількісний показник $EVTG_a$, який відображає інтегральну оцінку впливу загроз на підприємство, потребує своєї якісної інтерпретації. Така інтерпретація подана у додатку Н.

Проведені розрахунки потенціалу СЕБП та його достатності потребують інтерпретації. Така інтерпретація проводиться окремо для EVP_2 — у вигляді скалярного значення та EVP_1 — у вигляді кортежу. Для інтерпретації EVP_2 з урахуванням шкали [0;5] для всіх проміжних показників та вагових коефіцієнтів, сума яких дорівнює 1,0 на кожному етапі розрахунку, розроблено шкалу, яка представлена у додатку П.

Скалярна оцінка потенціалу СЕБП на основі показнику EVP_2 відображає відповідний потенціал, але не дає відповіді на питання, за рахунок чого він формується. Задля цього доцільно скористатися кортежною формою EVP_1 , яка відображає склад компонентів такого потенціалу — матеріальних та фінансових ресурсів, нематеріальних ресурсів та компетенцій підприємства. Інтерпретація показнику EVP_1 подана у табл. П.2 додатку П. Під час такої інтерпретації використані вагові коефіцієнти для матеріалоємних підприємств (Додаток К). Для знансємних підприємств, підприємств сфери послуг та зв'язку, аграрних підприємств вагові коефіцієнти будуть іншими (Додаток К).

Оцінка потенціалу СЕБП на підставі позначених у табл. П.1 додатку П складових є певним спрощенням, оскільки оцінки кожної з таких складових зведені до трьох можливих «Висока», «Середня» або «Низька». Насправді, кожна з таких оцінок може перебувати у діапазоні [0;5] за інтервальною шкалою. Але виділення більшої кількості якісно описаних градацій ускладнить оцінку потенціалу СЕБП у табличній формі.

Опис градацій потенціалу СЕБП у вигляді кортежу підтвержує, що для високого значення потенціалу СЕБП необхідними є абсолютно всі його складники — за умов низької оцінки хоча б одного зі складників потенціалу

СЕБП сумарна оцінка такого потенціалу максимально може бути «вище середньої».

Нарешті на основі відомих показників $EVTG_a$ та EVP_2 та з використанням рис. 2.7, 2.8 можна сформулювати висновок щодо достатності потенціалу СЕБП. У табличній формі відповідно до рис. 2.7, 2.8 відповідну оцінку можна сформулювати у такий спосіб (рис. 2.12).

EVP_2	4–5	Дуже високий	Дуже висока	Висока	Вище за середню	Середня	Нижче середньої	Гранична
	3,25–4	Високий	Висока	Вище за середню	Середня	Нижче середньої	Гранична	
		Вище середнього	Вище за середню	Середня	Нижче середньої	Гранична		
	2,5–3,25	Нижче середнього	Середня	Нижче середньої	Гранична			
	1,75–2,5	Низький	Нижче середньої	Гранична				
	1–1,75	Дуже низький	Гранична					
	0–1		Дуже низька	Низька	Нижче середнього	Вище середнього	Висока	Дуже висока
		0–1	1–1,75	1,75–2,5	2,5–3,25	3,25–4	4–5	
		$EVTG_a$						

Рис. 2.12. Оцінювання достатності потенціалу СЕБП на основі зіставлення оцінок потенціалу СЕБП та оцінки впливу наявних загроз (запропоновано автором)

Рис. 2.12 є інтуїтивно зрозумілим. На перетинанні рядка та стовпця, які відповідають показникам EVP_2 (оцінка потенціалу СЕБП у скалярній формі) та $EVTG_a$ (адаптована загальна оцінка сумарного впливу загроз для підприємства), представлена оцінка міри достатності такого потенціалу. Чим більше EVP_2 перевищує $EVTG_a$, тим більшою є достатність такого потенціалу. Високе значення EVP_2 саме по собі ще не гарантує достатності відповідного потенціалу, оскільки негативний вплив загроз на підприємство може перевищувати потенціал СЕБП для такого підприємства, тому для правильної інтерпретації слід розглядати і оцінку потенціалу СЕБП, і оцінку його достатності.

Отже, в основу моделі оцінювання потенціалу СЕБП покладено адитивно-мультиплікативні моделі та метод експертних оцінок. Використання інших розглянутих інструментів для розроблення відповідної моделі також є можливим. В оцінюванні потенціалу СЕБП використано як оцінку відповідного потенціалу (у скалярному та кортежному представленні), так і оцінку його достатності на основі зіставлення величини потенціалу СЕБП та оцінки впливу загроз на підприємство.

Для оцінювання потенціалу СЕБП з використанням бальних шкал запропоновано здійснювати оцінку окремих складників такого потенціалу — матеріальних ресурсів та їхніх окремих складників, фінансових ресурсів, нематеріальних активів та нематеріальних можливостей, компетенцій підприємства — з подальшим узагальненням отриманих часткових оцінок у проміжні інтегральні оцінки кожного із складників потенціалу СЕБП та у загальну оцінку відповідного потенціалу. Це дозволило сформувати модель, яка дає змогу отримати скалярну та кортежну оцінку потенціалу СЕБП, а також кожного з його складників.

З метою оцінювання впливу загроз на підприємство та подальшого визначення достатності потенціалу його СЕБП сформовано перелік загроз для українських підприємств і розраховано відносну вагомість кожної з них. Для загальної оцінки впливу загроз на підприємство розроблено оцінну модель, яка враховує відносну вагомість кожної загрози, оцінки її наявності та міри її впливу.

Для спрощення інтерпретації всі первинні, проміжні та підсумкові оцінки у розробленій моделі мають однакову шкалу. Для здійснення такої інтерпретації розроблено шкали підсумкового показнику та матриці зіставності оцінок потенціалу СЕБП та впливу загроз на підприємство.

Наступним кроком має стати апробація розробленої моделі та оцінювання потенціалу СЕБП на прикладі реальних українських підприємств, що дозволить підтвердити практичну цінність моделі, можливість її практичного використання, а також дозволить сформувати інформаційну основу для опису фактичного стану потенціалу СЕБП для українських підприємств.

2.3. Апробація моделі оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства

З метою апробації моделі оцінювання потенціалу СЕБП таку модель використано для оцінювання відповідного потенціалу на прикладі декількох українських підприємств. Опис таких підприємств поданий у додатку Р.

Сформована вибірка підприємств для апробації моделі оцінювання потенціалу СЕБП задовольняє сукупності важливих вимог щодо забезпечення результативності апробації будь-якої моделі:

підприємства є незалежними один від одного, вони не пов'язані стосунками власності або фінансового контролю, вони не є афілійованими через родинні зв'язки керівників тощо;

підприємства є реально працюючими, вони здійснюють свою основну діяльність, навіть за умов повномасштабної війни, починаючи з 2022 року;

підприємства зареєстровані у різні часові періоди, втім кожне з таких підприємств здійснює свою діяльність щонайменше останні 3 роки, тобто підприємства не є новоствореними;

підприємства займаються різними видами діяльності, пов'язаними з енергетикою, машинобудуванням, виробництвом будівельних виробів, електромонтажними роботами, сантехнічними роботами тощо, тому результати апробації відповідної моделі не матимуть галузевої прив'язки;

підприємства мають різний розмір, що дозволяє здійснити апробацію моделі для підприємств як відносно великого розміру, так і малих підприємств;

підприємства територіально розташовані у різних регіонах України, охоплюють столицю України і обласні центри та невеликі міста у окремих областях, що дозволяє нівелювати вплив географічного чиннику під час апробації розробленої моделі оцінювання потенціалу СЕБП.

Для формування первинної інформації з метою оцінювання потенціалу СЕБП розроблено форму (табл. С.1 Додатку С), яка має бути заповнена первинними даними по кожному підприємству, для якого здійснюється оцінювання потенціалу СЕБП. Заповнені форми для підприємств, які вибрані для оцінювання потенціалу СЕБП, представлені у табл. С.2–С.9 додатку С. Заповнені форми з первинними даними для розрахунку потенціалу СЕБП на підставі запропонованої моделі (2.2) надають змогу здійснити проміжні розрахунки, результати яких подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Проміжні результати розрахунку потенціалу системи економічної безпеки для аналізованих підприємств (розраховано автором)

Показник	Підприємства							
	ТОВ «ФВТ Сервіс»	ТОВ «Вітряний парк Лиманський»	ТОВ «ТЕМ Енерго»	ТОВ «Релфорс»	ТОВ «Френдлі Вінд Технологіжі»	ТОВ «Ю-ЕС Вінд Енд Солар Україна»	ТОВ «Нікос»	ТОВ «Цемент»
Матеріальні ресурси	3,2	4	2,4	1,8	3,8	3,8	2,4	2,4
Фінансові ресурси	3	3	2	2	4	4	1	2
Нематеріальні активи	1,5	2,2	2	1	2,67	2,5	1	1
Нематеріальні можливості	2,5	2,25	1,88	1,25	2,5	3,13	2,25	1,75
Компетенції	2,52	2,36	2,12	1,24	2,92	3,2	1,56	1,56

Всі такі проміжні розрахунки отримано з однаковими показниками вагомості різних складників потенціалу СЕБП, зважаючи на особливості діяльності підприємств — всі такі підприємства відносяться до матеріалоємних. Це дозволяє знівелювати галузевий вплив під час інтерпретації проміжних та кінцевих результатів оцінювання потенціалу СЕБП.

Коментуючи проміжні результати розрахунку потенціалу СЕБП для вибраних підприємств, слід сказати таке:

усі розглянуті підприємства мають використовувані матеріальні ресурси, зокрема землю, будівлі, обладнання та устаткування для ведення основної діяльності, і такі матеріальні ресурси можуть бути використані для забезпечення економічної безпеки;

міра забезпеченості фінансовими ресурсами розглянутих для оцінювання потенціалу СЕБП підприємств є різною, що є цілком логічним відповідно до загальних умов функціонування українських підприємств та умови різних квазі-випадкових даних, які використовуються для апробації будь-якої моделі; звертає на себе увагу, що підприємства, які працюють у галузі енергетики, мають вищі показники забезпечення фінансовими ресурсами; це є цілком логічним, зважаючи на затребуваність та незамінність результату їхньої діяльності, а також в цілому складну ситуацію щодо енергетики в Україні; інші підприємства мають достатньо слабкі показники забезпечення фінансовими ресурсами, що в цілому є логічним, беручи до уваги загальноекономічну кризу в Україні;

звертає на себе увагу низька міра забезпеченості нематеріальними активами для сукупності підприємств; з числа аналізованих підприємств тільки три мають оцінку нематеріальних активів на середньому рівні або рівні, що неістотно відрізняється від середнього, і всі такі підприємства належать до порівняно інноваційної галузі зеленої енергетики; українські підприємства переважно не мають достатніх нематеріальних активів, які можна б було використати у складі потенціалу СЕБП;

на відміну від нематеріальних активів, більшість проаналізованих підприємств має певні нематеріальні можливості; рівень таких можливостей значно варіює для різних підприємств, але в цілому такі можливості наявні;

майже аналогічна ситуація, як і з нематеріальними можливостями, з компетенціями у складі потенціалу СЕБП для аналізованих підприємств — всі такі підприємства мають певні можливості, хоча жодне з підприємств не має дійсно високого рівню можливостей у складі потенціалу СЕБП.

На підставі проміжних результатів оцінювання потенціалу СЕБП з використанням (2.2) розраховано показники для короткої форми представлення результатів оцінки відповідного потенціалу та підсумковий скалярний показник потенціалу СЕБП (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Підсумкові результати розрахунку потенціалу системи економічної безпеки для аналізованих підприємств (розраховано автором)

Показник	Підприємства							
	ТОВ «ФВТ Сервіс»	ТОВ «Вітряний парк Лиманський»	ТОВ «ТЕМ Енерго»	ТОВ «Релфорс»	ТОВ «Френдлі Вінд Технологі»	ТОВ «Ю-ЕС Вінд Енд Солар	ТОВ «Нікос»	ТОВ «Цемент»
Матеріальні та фінансові ресурси	3,14	3,70	2,28	1,86	3,86	3,86	1,98	2,28
Нематеріальні ресурси	2,20	2,24	1,91	1,18	2,55	2,94	1,88	1,53
Компетенції	2,52	2,36	2,12	1,24	2,92	3,20	1,56	1,56
Оцінка потенціалу СЕБП, скалярна оцінка	2,77	3,01	2,16	1,54	3,32	3,48	1,83	1,91

Вагові коефіцієнти всіх складників потенціалу СЕБП на першому рівні оцінної моделі є однаковими, що дозволяє нівелювати галузевий вплив під час їхньої інтерпретації. Але така сама модель може бути використана й для підприємств інших галузей із сформованими заздалегідь ваговими коефіцієнтами, які представлено у додатку К.

Для наочності на рис. 2.13 подано результати оцінювання потенціалу СЕБП розглянутих підприємств у вигляді пелюсткової діаграми, яка побудована за складниками оцінки відповідного потенціалу у короткому вигляді.

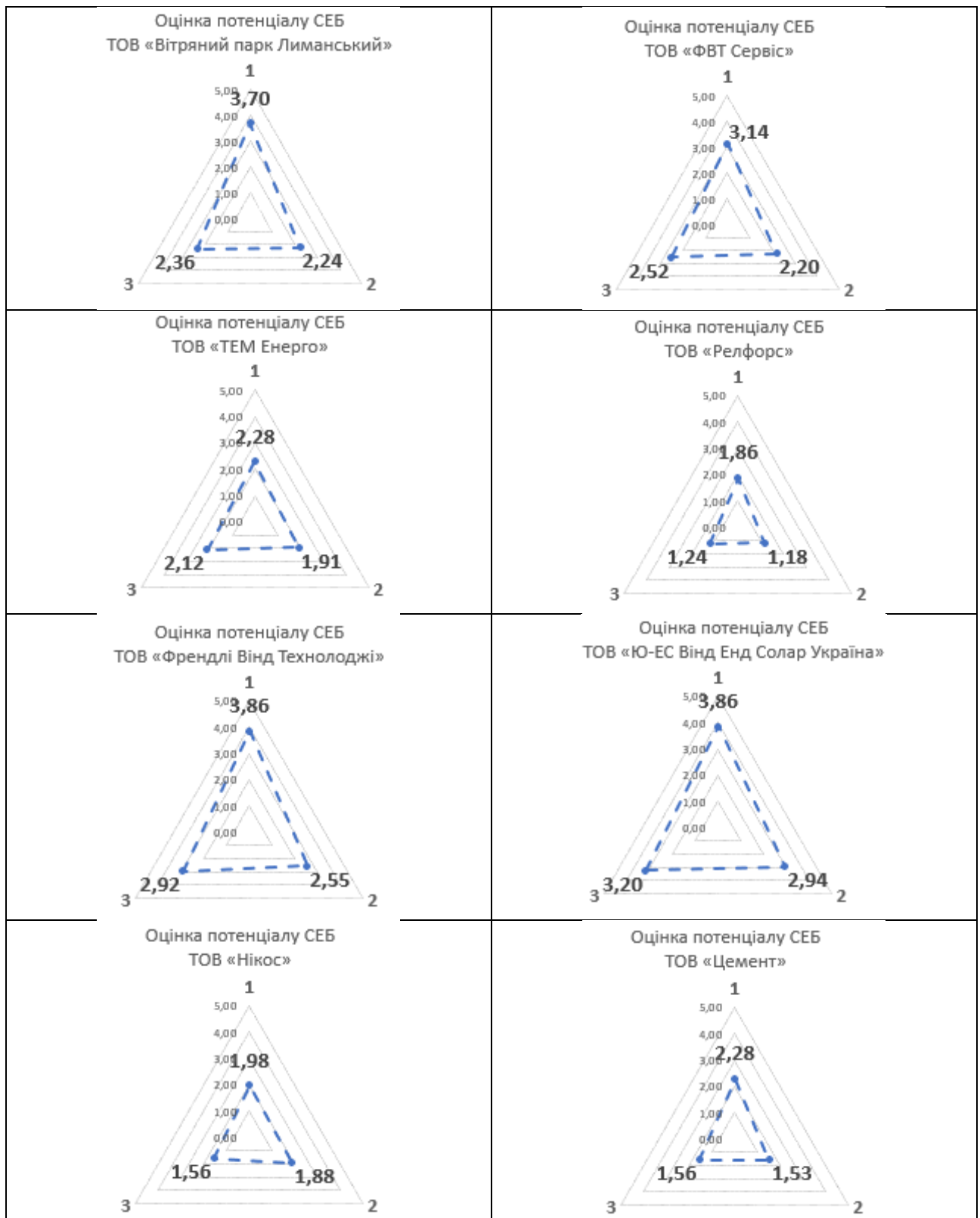


Рис. 2.13. Результати оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємств (розраховано автором)

- Примітка до рис. 2.13: цифрами позначені такі складники потенціалу СЕБП
- 1 — матеріальні та фінансові ресурси;
 - 2 — нематеріальні ресурси;
 - 3 — компетенції.

Коментуючи результати оцінювання потенціалу СЕБП для розглянутих підприємств, слід сказати таке:

всі з числа підприємств, для яких проведено оцінювання потенціалу СЕБП, мають у цілому достатні матеріальні та фінансові ресурси; попри значну кризу в українській економіці та складні умови функціонування вітчизняних підприємств, чотири з восьми підприємств мають показник матеріальних та фінансових ресурсів у складі потенціалу СЕБП вище середньої величини, а два підприємства, які працюють у доволі високотехнологічній ніші та є порівняно новими, демонструють навіть високі значення матеріальних та фінансових ресурсів у складі потенціалу СЕБ; між іншим, спостерігається певна закономірність — для підприємств, які працюють тривалий час у традиційних нішах, показник матеріальних та фінансових ресурсів є меншим, ніж для підприємств, які працюють менший час і у більш високотехнологічних нішах;

оцінювання свідчить, що всі з числа проаналізованих підприємств мають певні нематеріальні ресурси, рівень яких варіює (як було розглянуто раніше, за рахунок нематеріальних можливостей); але в цілому немає жодного підприємства з числа проаналізованих, для якого б показник нематеріальних ресурсів був відсутнім;

два з числа розглянутих підприємств мають високий потенціал СЕБП, який визначається галузевими особливостями (функціонування у галузі енергетики) та новим станом використовуваних ресурсів; ще два з аналізованих підприємств мають оцінку потенціалу СЕБП вище середньої;

ще чотири з аналізованих підприємств (половина) мають оцінку потенціалу СЕБП нижче середньої, що зумовлено їхніми обмеженими нематеріальними ресурсами, обмеженими та застарілими матеріальними ресурсами, а також відносно слабо вираженими компетенціями.

Апробація розробленої моделі оцінювання потенціалу СЕБП показала, що така модель дозволяє з використанням запропонованого інструментарію сформулювати первинні, інтегральні та підсумкові результати оцінювання відповідного потенціалу. Модель дозволяє отримати результати з достатньою

мірою варіації, і така варіація підсумкових результатів відповідає розрізненню первинних даних. Модель є придатною для використання підприємствами різних галузей, при цьому заздалегідь розраховані вагові коефіцієнти для проміжних та підсумкових розрахунків дозволяють врахувати галузеві особливості через домінування певного ресурсу в діяльності підприємства — землі та технологій її оброблення (для аграрних підприємств), матеріальних ресурсів (для матеріалоемних підприємств), технології, знань та ноу-хау (для знаннєємних підприємств) тощо.

Оцінка потенціалу СЕБП є важливим результатом використання розробленої моделі, але не є єдиним таким результатом. Не меншу важливість, ніж суто оцінка відповідного потенціалу, має оцінка його достатності. Відповідно до (2.3), (2.4) для розрахунку впливу загроз на кожне з аналізованих підприємств необхідними є три складники розрахунку: вагомість кожної із загроз, оцінка наявності кожної із загроз та оцінка міри впливу кожної із них на підприємство. Вагомість загроз є загальним показником, вона є розрахованою (табл. 2.4). Натомість наявність кожної із загроз та міра їхнього впливу на діяльність кожного з підприємств можуть варіювати. У додатку Т (табл. Т.1) наведено результати оцінювання наявності загроз для вибраних підприємств.

За результатами оцінювання загроз для вибраних для аналізу підприємств можна зробити сукупність висновків. Логічно, що оцінка наявності загроз для багатьох підприємств є однаковою або дуже близькою, тому що значна кількість таких загроз обумовлена подіями та діями окремих суб'єктів у зовнішньому середовищі підприємств, які мають негативні наслідки для всіх підприємств в Україні; наприклад, для всіх підприємств в Україні актуальними є воєнна загроза та триваючі бойові дії, загальна економічна нестабільність, мінливе законодавство та невизначена податкова політика; так само, на жаль, для підприємств в цілому актуальними є корупція, скорочення закордонних ринків збуту та блокування експорту.

Загальною загрозою для всіх аналізованих підприємств є мобілізація персоналу, яка є вимушеною через війну проти України. Адже для кожного підприємства мобілізація його працівників — це вибуття трудових ресурсів та необхідність їхньої заміни, необхідність пошуку нових працівників, яка в умовах трудової міграції в Україні потребує часу та додаткових ресурсів. Виняток становлять підприємства критичної інфраструктури, які мають можливість бронювати частину персоналу для виконання важливих завдань з метою забезпечення обороноздатності держави.

У якості загальних загроз для вітчизняних підприємств слід зазначити критичне зменшення інвестиційної привабливості та відсутність страхування ризиків. І до початку активних бойових дій проти України у 2022 році українські підприємства в цілому відчували дефіцит інвестиційних ресурсів та складність їхнього залучення для розширення діяльності. Банківські кредити і були, і залишаються надто дорогим джерелом для фінансування діяльності підприємств. А інші джерела інвестиційних ресурсів в українській економіці, на жаль, відсутні. Виняток становили підприємства, які мали можливість здійснювати інвестиційну діяльність за рахунок власних ресурсів. Але з початком активних бойових дій проти України інвестиційна привабливість українських підприємств зменшилася майже критично.

Щодо страхування ризиків слід зазначити, що і до початку активних бойових дій на території України спектр ризиків, які вітчизняні страхувальники були готові на себе брати, був не надто великий. Але з початком активних бойових дій страхувальники не готові страхувати ризики, пов'язані з наслідками таких бойових дій. Тобто рівень загроз для вітчизняних підприємств об'єктивно збільшився, але компенсувати вплив таких загроз з використанням страхування українські підприємства можливості не мають.

Загрозою для українських підприємств є об'єктивне скорочення державного замовлення через загальноекономічні проблеми. Зрозуміло, що міра впливу такої загрози може варіювати, але через складну загальноекономічну ситуацію така загроза актуальна для всіх українських підприємств.

Останнім часом зменшилася наявність такої загрози для вітчизняних підприємств, як періодичні відключення електроенергії. Така загроза існує, але протягом 2025 р. наявність такої загрози в цілому в Україні скоротилася. Періодичні відключення електроенергії є актуальними для всіх підприємств, але для підприємств сходу України, які не мають доступу до резервних енергетичних потужностей, наявність такої загрози є більшою, ніж для підприємств у західних областях України, які мають доступ до таких потужностей.

Порівняно слабовираженою для вітчизняних підприємств є кіберзагроза. Така загроза існує, вона наявна для всіх українських підприємств у цілому, але станом на зиму-весну 2025 року її наявність не є високою. З урахуванням значного впливу ІТ-інфраструктури на діяльність абсолютно всіх підприємств в Україні та наявності атак ІТ-інфраструктури у минулому така загроза зберігає свою актуальність, попри те, що останнім часом масових атак на ІТ-інфраструктуру не спостерігалось.

З самого початку активних бойових дій проти України у 2022 році істотно зросла загроза трудової міграції; через воєнні дії проти України значна кількість населення вимушено стала внутрішніми переселенцями або виїхала за кордон. Трудова міграція має місце по всій Україні в цілому, але міра такої міграції для різних регіонів і для підприємств, що працюють у таких регіонах, є різною. Для Києва трудова міграція має слабкий прояв, а для регіонів сходу України має більший прояв, ніж для регіонів заходу. Феноменом трудової міграції стало те, що навіть мешканці західних областей України, які відчують і відчували значно менший вплив війни, ніж мешканці східних областей, скористалися можливостями виїхати до країн Європи та отримувати там соціальну підтримку.

Щодо наявності окремих загроз для українських підприємств є різниця, яка обумовлена географічним чинником — наприклад, зрозуміло, що воєнна загроза та триваючі бойові дії є актуальними абсолютно для всіх підприємств в Україні, але все ж таки наявність такої загрози для Харківської та Закарпатської області є різною. Так само блокування експорту як загроза через наявність таких випадків є актуальною для всіх регіонів України, але для регіонів, що мають географічну

диверсифікацію коридорів експорту (західні області України та м. Київ), наявність такої загрози є меншою, ніж для Харкова та Одеси, які такої диверсифікації не мають. Так само географічний чинник впливає на наявність екологічних наслідків воєнних дій. У тих регіонах України, де велися або ведуться активні бойові дії, екологічні наслідки таких дій є більш відчутними, ніж на територіях, де активних бойових дій не було. Це наочно видно для проаналізованих з метою оцінювання потенціалу СЕБП підприємств з різних регіонів України.

Окремі загрози мають варіацію наявності, яка зумовлена не географічними, а галузевими чинниками. Наприклад, для української економіки в цілому болісним стало скорочення національного ринку, яке привело до скорочення попиту на продукцію вітчизняних підприємств. З числа взятих для аналізу підприємств скорочення національного ринку як загроза істотно вплинуло на підприємства, які займаються виробництвом будівельних матеріалів, мало вплив на підприємства, які виробляють та здійснюють монтаж електричного устаткування, й майже не вплинуло на підприємства у галузі зеленої енергетики.

Нарешті, є загрози, які не мають ані географічної, ані галузевої прив'язки, та більшою мірою залежать від якихось індивідуальних особливостей підприємств з урахуванням загальноекономічних тенденцій. Наприклад, такими загрозами з числа проаналізованих є нестача вільних коштів та обігового капіталу, а також порушення ланцюгів постачання. Зрозуміло, що нестача вільних обігових коштів для українських підприємств є наслідком загального погіршення економічної ситуації в країні. Водночас така загроза не має галузевої або географічної прив'язки та зумовлена індивідуальними особливостями вибраних для аналізу підприємств.

Зазначені загрози (рис. 2.11) часто мають однакову наявність для всіх українських підприємств, втім міра впливу кожної з таких загроз на конкретні підприємства може значно варіювати. У додатку Г (табл. Г.2) надано оцінки міри впливу виділених загроз на кожне з аналізованих підприємств.

Якщо розглядати міру впливу визначених загроз на окремі підприємства, то така міра впливу буде значно залежати від трьох чинників: географічного, галузевого та індивідуальних особливостей підприємства. Міра впливу окремих виділених загроз є відносно загальною для всіх підприємств, що здійснюють свою діяльність в Україні. Міра впливу інших загроз буде залежати від того, які види діяльності здійснює підприємство, та у якому місті (регіоні) України порівняно із лінією активних бойових дій підприємство знаходиться. Наприклад, воєнна загроза має високу міру впливу для всіх аналізованих підприємств, але навіть міра впливу такої загрози варіює за регіональною ознакою — для підприємств, які працюють у східних та південних областях України, міра впливу такої загрози (як і її наявність) є вищою. Втім міра впливу загрози не обов'язково корелює з її наявністю. Наприклад, обмеження постачання електроенергії мають вплив щодо всіх підприємств незалежно від їхнього географічного розташування. Але вплив такої загрози щодо підприємства, яке має власні виробничі потужності щодо електроенергії, є мінімальним. Для інших загроз міра їхнього впливу може визначатися не географічним, а галузевим чинником. Наприклад, загроза скорочення національного ринку має яскраво виражену галузеву ознаку. Економіка в Україні постраждала за останній період часу в цілому, але міра негативних наслідків для різних галузей є різною. Скорочення національного ринку сильно відчувається у будівництві, пов'язаних галузях, й доволі слабо відчувається у енергетиці, для якої внутрішній попит залишається стабільно високим.

Встановлення переліку загроз для вітчизняних підприємств, визначення вагомості кожної з таких загроз, оцінка наявності кожної з таких загроз та міри її впливу дає змогу розрахувати адаптоване значення загальної оцінки сумарного впливу загроз для кожного з вибраних підприємств на підставі даних додатку Т. Результати таких розрахунків подано у табл. Т.3 додатку Т.

Розрахунок сумарної оцінки впливу загроз для кожного з вибраних підприємств свідчить, що три підприємства з числа аналізованих мають оцінку впливу загроз, нижчу за середню, але тільки одне зі всіх аналізованих

підприємств — оцінку, істотно нижче за середню. П'ять з восьми аналізованих підприємств мають оцінку, що є близькою до середньої. В цілому, чотири підприємства мають оцінку, що є вищою від середньої. Жодне з аналізованих підприємств не має оцінки впливу загроз, що є високою або критично високою. Але усі такі підприємства стикаються із негативним впливом зазначених загроз, адже жодне підприємство не отримало низьку оцінку відповідного впливу.

Результати розрахунку потенціалу СЕБП для кожного з аналізованих підприємств та загального впливу загроз для кожного з таких підприємств дають змогу визначити достатність потенціалу СЕБП для них. Узагальнені оцінки потенціалу СЕБП для кожного з аналізованих підприємств та впливу загроз для кожного з них подано у табл. 2.7. Візуалізація таких оцінок подана на рис. 2.14.

Таблиця 2.7

Зведена оцінка потенціалу системи економічної безпеки та впливу загроз для оцінювання достатності відповідного потенціалу (розраховано автором)

№ з/п	Підприємство	Кількісна оцінка потенціалу СЕБП	Якісна оцінка потенціалу СЕБП	Кількісна оцінка впливу загроз на підприємство	Якісна оцінка впливу загроз на підприємство	Оцінка достатності потенціалу СЕБП
1	ТОВ «ФВТ Сервіс»	2,766	Вище середнього	2,387	Нижче середнього	Нижче середньої
2	ТОВ «Вітряний парк Лиманський»	3,005	Вище середнього	2,295	Нижче середнього	Нижче середньої
3	ТОВ «ТЕМ Енерго»	2,159	Нижче середнього	2,690	Вище середнього	Нижче граничної
4	ТОВ «Релфорс»	1,537	Низький	2,518	Вище середнього	Нижче граничної
5	ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі»	3,316	Високий	1,856	Нижче середнього	Середня
6	ТОВ «Ю-ЕС Вінд Енд Солар Україна»	3,478	Високий	2,440	Нижче середнього	Середня
7	ТОВ «Нікос»	1,833	Нижче середнього	3,044	Вище середнього	Нижче граничної
8	ТОВ «Цемент»	1,913	Нижче середнього	2,909	Вище середнього	Нижче граничної

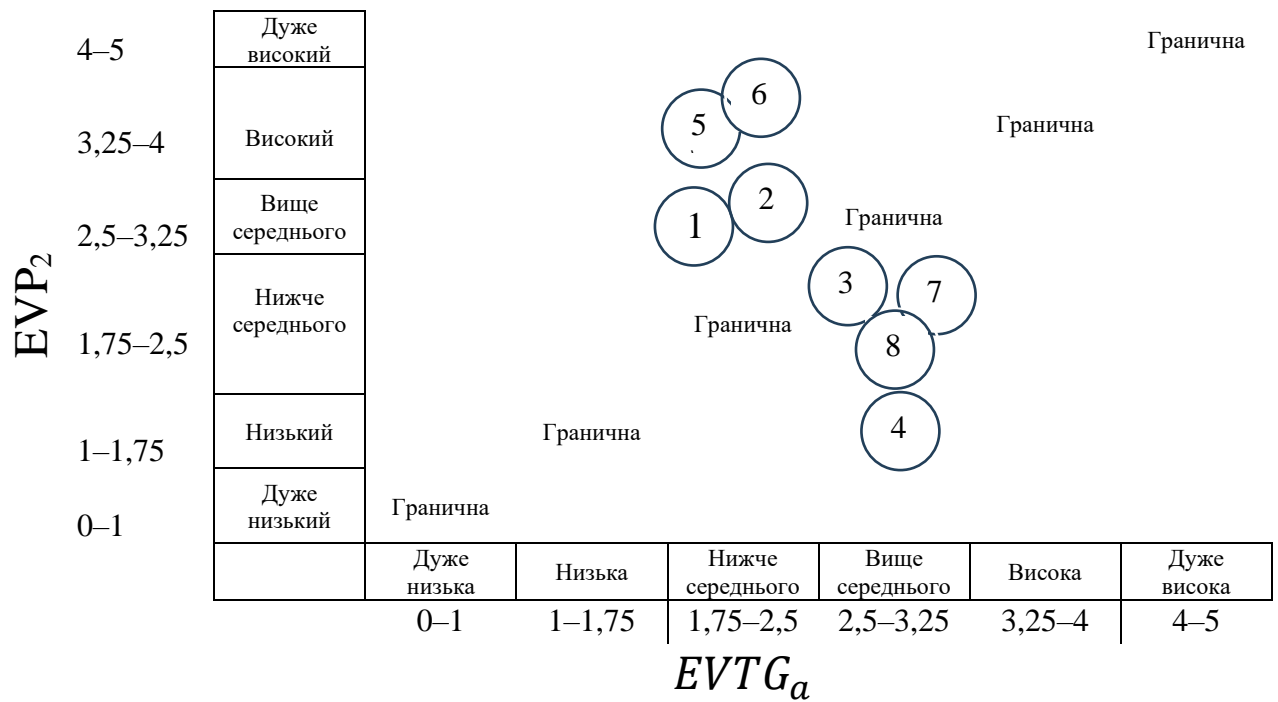


Рис. 2.14. Оцінювання достатності потенціалу системи економічної безпеки підприємств (сформовано автором)

За результатами оцінювання достатності потенціалу СЕБП підприємств (табл. 2.7, рис. 2.14) можна сформулювати сукупність висновків:

жодне з підприємств не демонструє дуже високої та високої достатності потенціалу СЕБП; навіть оцінка достатності відповідного потенціалу «середня» зустрічається лише у двох підприємств з аналізованих восьми, тобто у 25%; це зумовлено сукупністю причин, у тому числі достатньо високою оцінкою сумарного впливу загроз на вітчизняні підприємства;

половина з числа аналізованих підприємств демонструє недостатність потенціалу СЕБП у порівнянні з наявними загрозами з урахуванням як їхньої загальної наявності, так і міри впливу щодо конкретних підприємств;

спостерігається змішаний географічно-галузевий вплив як щодо потенціалу СЕБП підприємств, так і щодо достатності такого потенціалу, зокрема підприємства більш технологічних та сучасних галузей, а також підприємства, які знаходяться у регіонах, віддалених від бойових дій, демонструють вищі показники як самого потенціалу СЕБП, так і його достатності; натомість підприємства, які здійснюють традиційні види діяльності

та розташовані ближче до регіонів ведення бойових дій, або у містах, які часто потрапляють під обстріли, мають недостатність потенціалу СЕБП;

попри значний негативний вплив наслідків воєнних дій, українські підприємства зберігають певний потенціал СЕБП, хоча достатність такого потенціалу може значно варіювати залежно від значної кількості чинників.

Отже, для апробації моделі оцінювання потенціалу СЕБП було вибрано сукупність підприємств різної галузевої приналежності, які знаходяться у різних регіонах України. На основі сформованих первинних даних розраховано значення окремих складників відповідного потенціалу. По кожній із розрахованих проміжних оцінок складників потенціалу СЕБП надано необхідні висновки. Відповідно до змісту моделі розраховано інтегральні оцінки окремих складових СЕБП, що дало змогу розрахувати як скалярні значення потенціалу СЕБП для аналізованих підприємств, так і представити такі значення у формі кортежу з візуалізацією у триангулярній формі.

Для оцінювання достатності потенціалу СЕБП для кожного з підприємств розраховано оцінку впливу загроз на основі вагомості кожної з таких загроз, оцінки її наявності та міри її впливу. Це дозволило для кожного з підприємств представити кількісну та якісну оцінку потенціалу його СЕБП, кількісну та якісну оцінку впливу загроз на підприємство та визначити достатність відповідного потенціалу. Для наочності сприйняття та інтерпретації отримані результати розрахунків представлено у графічній формі у розробленій матриці.

За результатами оцінювання потенціалу СЕБП для сукупності підприємств та оцінювання достатності такого потенціалу можна зробити висновок, що зміцнення потенціалу СЕБП за сучасних умов функціонування є актуальним завданням для значної кількості підприємств — для половини взятих для аналізу підприємств достатність їхнього потенціалу СЕБП є нижче граничної, і тільки два з проаналізованих підприємств демонструють середню достатність відповідного потенціалу. Отже, завдання підвищення потенціалу СЕБП у цілому для українських підприємств може бути оцінене як актуальне та таке, що потребує свого вирішення.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Оцінювання потенціалу СЕБП проведене на підставі сукупності сформованих засад. Такими засадами стали особливості об'єкта оцінювання, вимоги до оцінювання, користувачі результатів оцінювання, напрями використання результатів оцінювання, обмежування та припущення, а також використовувані інструменти. Склад кожного з елементу сформованих засад оцінювання потенціалу СЕБП докладно розкрито. Показано, що різні користувачі результатів оцінювання потенціалу СЕБП можуть мати різні напрями їхнього використання. Розглянуто, що завдання оцінювання потенціалу СЕБП може бути вирішено з використанням різних інструментів.

2. Розроблення моделі оцінювання потенціалу СЕБП виконано з використанням адитивно-мультиплікативних моделей, методу експертних оцінок та матричного методу. Така модель передбачає формування первинних оцінок кожного із складників потенціалу СЕБП з подальшим формуванням проміжних та інтегральних оцінок потенціалу СЕБП на основі використання вагових коефіцієнтів для кожної з первинних та проміжних оцінок. Оцінку потенціалу СЕБП запропоновано представляти як у вигляді єдиного скалярного показника, так і у вигляді кортежу визначених показників. Для інтерпретації такого показника сформовано окрему шкалу з метою переведення кількісних його значень у описові.

3. Для оцінювання достатності потенціалу СЕБП передбачене порівняння оцінки безпосередньо потенціалу СЕБП та показника впливу загроз на підприємство, який визначено на основі розробленої оцінювальної моделі шляхом виділення сукупності загроз українським підприємствам, розрахунку відносної вагомості для кожної з таких загроз у їхній сукупності, оцінювання міри наявності та міри впливу кожної з таких виділених загроз та узагальнення отриманих результатів до інтегрованого показника впливу загроз на підприємство за визначеною шкалою, який доповнюється рекомендаціями щодо його інтерпретації.

4. Апробацію моделі оцінювання потенціалу СЕБП, моделі оцінювання впливу загроз на підприємство та моделі оцінювання достатності відповідного потенціалу проведено за даними сукупності українських підприємств. Така сукупність складається з восьми підприємств, які здійснюють різні види діяльності, мають різний розмір та розташовані у різних регіонах України. Результати апробації показали дієвість розробленої моделі, спроможність з її використанням отримати обґрунтовані наочні та зрозумілі оцінки потенціалу СЕБП, впливу загроз на підприємство та достатності відповідного потенціалу. При цьому оцінка потенціалу СЕБП відповідно до змісту розробленої моделі може бути представлена як у скалярній формі з якісним описом отриманих результатів, так і у вигляді кортежу з можливістю його візуалізації у триангулярній формі. Результати оцінювання потенціалу СЕБП підприємств показали, що в цілому вітчизняні підприємства потребують зміцнення відповідного потенціалу; спостерігається чітка залежність потенціалу СЕБП та достатності такого потенціалу від географічного та галузевого чинників. Результати апробації показали в цілому низьку достатність потенціалу СЕБП для проаналізованих підприємств та доцільність зміцнення такого потенціалу.

5. Основні положення розділу представлено у [175, 212].

РОЗДІЛ 3

ПРИНЦИПОВІ ЗАСАДИ, ПІДХОДИ ТА НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Принципові засади зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства

Зміцнення потенціалу СЕБП за результатами розрахованої його комплексної оцінки запропоновано здійснювати на основі принципових засад, склад яких подано на рис. 3.1. Кожен з складників таких принципових засад має свій зміст та призначення (табл. 3.1). І всі такі складники є необхідними у складі певного змістового фундаменту зміцнення потенціалу СЕБП. Такі складники є універсальними, вони не залежать від розміру підприємства, його галузевої приналежності, інших характерних його рис.



Рис. 3.1. Принципові засади зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Постулати, закономірності та принципи закладають базу зміцнення потенціалу СЕБП у вигляді певних тверджень, переконань, настанов. Такі складники мають доволі теоретичний характер, але вони визначають практичний зміст здійснюваних заходів та дій. Типові помилки відображають неправильні способи дій, яких треба уникнути. І знання таких помилок якщо не гарантує їхнього уникнення, то, принаймні, дозволяє своєчасно виявити неправильні

способи дій, щоб їх не повторювати. Організація команди є необхідною для організації зусиль осіб, які будуть здійснювати зміцнення потенціалу СЕБП, а підтримка є доцільною для спрощення здійснюваних дій та прискорення отримання результатів.

Таблиця 3.1

Призначення складників принципів засад
зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства
(запропоновано автором)

Складники	Призначення складників
Постулати	Окреслюють аксіоматичні основи відповідного зміцнення, які мають бути взяті до уваги та виступатимуть фундаментом подальших дій
Закономірності	Визначають достовірно очікувані наслідки здійснюваних дій, дозволяють прогнозувати та планувати такі наслідки, встановлювати зміст дій щодо зміцнення потенціалу СЕБП
Принципи	Відображають основні, часто аксіоматично визнані, вимоги до здійснюваних дій щодо зміцнення відповідного потенціалу
Типові помилки	Визначають неправильні способи та патерни дій, яких слід уникати під час зміцнення відповідного потенціалу
Організація команди	Встановлює необхідні вимоги для формування та належної організації роботи посадових осіб у складі персоналу підприємства, які будуть безпосередньо здійснювати зміцнення відповідного потенціалу
Підтримка	Визначає дії допоміжного характеру залежно від їхнього змісту та наповнення для прискорення зміцнення відповідного потенціалу, уникнення помилок, напрацювання необхідних компетенцій персоналу підприємства тощо.

Кожен із складників принципів засад зміцнення потенціалу СЕБП є необхідним для позитивних результатів відповідного зміцнення. Відсутність будь-якого з таких складників матиме негативні наслідки для процесу зміцнення СЕБП. Наслідки відсутності кожного з таких складників для зміцнення потенціалу СЕБП подано у додатку У.

Склад постулатів зміцнення потенціалу СЕБП подано на рис. 3.2.

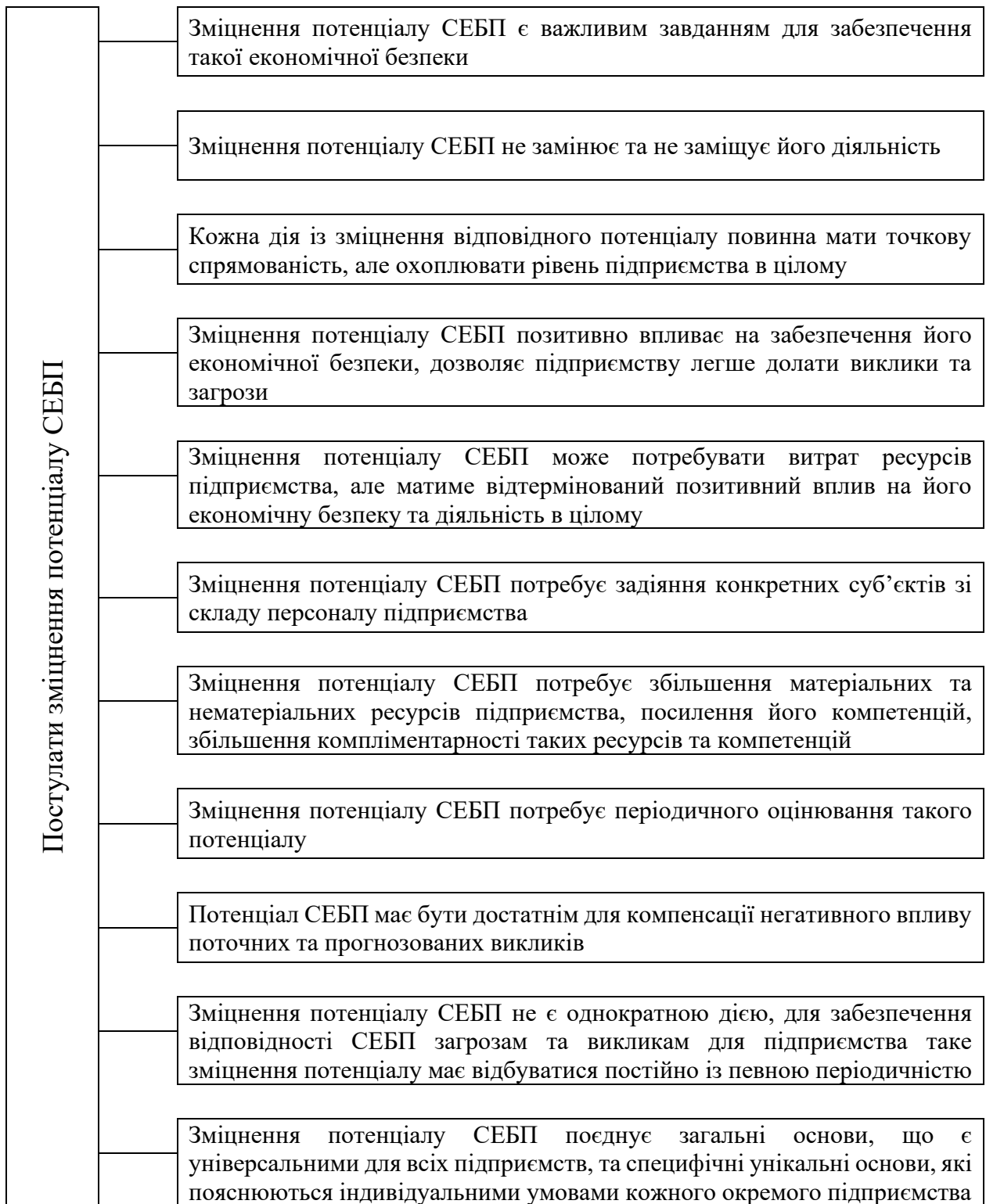


Рис. 3.2. Постулати зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Постулати зміцнення потенціалу СЕБП мають аксіоматичний характер, вони розглядаються та приймаються без додаткових підтверджень. Втім кожен з таких постулатів може бути підтверджений або шляхом логічних міркувань, або

на основі імплементації теоретичних засад управління підприємством до завдання зміцнення потенціалу СЕБП.

Наступним складником принципів засад зміцнення потенціалу СЕБП відповідно до рис. 3.1 та табл. 3.1 є закономірності такого зміцнення. Відповідні закономірності представлено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Закономірності зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Пояснення змісту закономірностей зміцнення потенціалу СЕБП (рис. 3.3) подано у додатку Ф. Такі закономірності слід знати та враховувати під час організації дій щодо зміцнення потенціалу СЕБП та інтерпретації отримуваних результатів.

Для інтерпретації результатів дій щодо зміцнення потенціалу СЕБП слід розуміти, що такі дії не мають миттєвого ефекту. Більш того, відповідний ефект у його економічному розумінні буде, радше, представлений уникненням затрат та збитків для підприємства, а не збільшенням його доходів та прибутків. Відповідний ефект буде у загальному розумінні представлений підвищенням спроможності підприємства реагувати на загрози та виклики, зберігати стабільність діяльності та отримуваних результатів, уникати збитків або їх мінімізувати для тих загроз, відвернути вплив яких повністю неможливо.

Для вірної інтерпретації результатів зміцнення потенціалу СЕБП додатково слід враховувати часовий лаг між здійснюваними діями та отримуваними результатами. Складники потенціалу СЕБП мають різну еластичність у часі. Тому для формування або зміни окремих з них, особливо тих, що пов'язані із кваліфікацією та/або поведінкою персоналу, стосунками із суб'єктами зовнішнього середовища, просто потрібен час. Додатково слід враховувати відносний характер потенціалу СЕБП та його пов'язаність із рівнем загроз, що впливають на підприємство. Відповідний потенціал як уособлення ресурсів та компетенцій у контексті відповіді на загрози має відносний вимір: однаковий набір складників потенціалу СЕБП може бути достатнім для забезпечення підприємства за одного рівня загроз у його зовнішньому середовищі, але водночас недостатнім — за іншого.

Певні закономірності зміцнення потенціалу СЕБП є важливими для розуміння під час здійснення заходів щодо такого зміцнення. Перш за все, складники такого потенціалу, хоча й кожен є умовно незалежним від інших, є пов'язаними у контексті досягнення цілей використання такого потенціалу — забезпечення економічної безпеки підприємства, забезпечення підприємства від загроз тощо. Тому такі складники впливають на порядок та результат використання один одного, можуть один одного доповнювати. Наприклад, безпекоорієнтованість культури підприємства та якість менеджменту безпеки впливатимуть на результати використання матеріальних активів підприємства, у тому числі у контексті забезпечення його економічної безпеки. Комбінація

компетенцій підприємства та його реляційного капіталу спроможна забезпечити більший результат у посиленні економічної безпеки підприємства, ніж просто сукупність компетенцій підприємства тощо. Проявом такої взаємозалежності між складниками потенціалу СЕБП є закономірність впливу міри компліментарності: за однакового набору складників потенціалу СЕБП більші результати можуть бути отримані у разі використання того набору, для якого міра компліментарності буде вищою. На практиці міра такої компліментарності, з одного боку, забезпечується змістом та характером конкретного набору складників потенціалу СЕБП для конкретного підприємства. Але, з іншого боку, відповідна міра компліментарності буде істотно залежати від майстерності керівництва підприємства, його досвіду та кваліфікації.

Під час змін складників потенціалу СЕБП слід враховувати ще дві важливі розглянуті закономірності. По-перше, такі зміни можуть відбуватися паралельно та в один період часу у різних складниках відповідного потенціалу, що на пряму залежить від кваліфікації керівництва підприємства. По-друге, хоча збільшення складників потенціалу СЕБП, які є основою такого потенціалу, позитивно впливає на економічну безпеку підприємства, посилення позицій підприємства й може сприяти зміцненню такого потенціалу, відповідний ефект може бути обмеженим, оскільки еластичність потенціалу СЕБП від подальшого нарощування складників, які присутні у достатній кількості, навіть із певним запасом, може демонструвати ефект маржинального скорочення. Наявність такого ефекту є специфічною для кожного підприємства і у загальному випадку не може бути оцінена.

Нарешті, під час зміцнення потенціалу СЕБП слід обов'язково брати до уваги закономірність індивідуальної зацікавленості: дії щодо такого зміцнення мають значно більший шанс на успіх та формування очікуваного результату, якщо вище керівництво підприємства реально у цьому зацікавлене. Відсутність реальної зацікавленості вищого керівництва підприємства, його реальної мотивації щодо зміцнення потенціалу СЕБП зробить усі здійснювані у цьому на пряму дії або декларативними, або безрезультатними.

Наступним складником принципів засад зміцнення потенціалу СЕБП відповідно до рис. 3.1 та табл. 3.1 є принципи відповідного зміцнення. Такі принципи запропоновано на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Принципи зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Зміст кожного із запропонованих принципів зміцнення потенціалу СЕБП розкрито у табл. X.1 додатку X. Кожен із зазначених на рис. 3.4 принципів зміцнення потенціалу СЕБП є важливим, наслідки недотримання кожного з таких принципів подано у табл. X.2 додатку X.

Дотримання необхідних принципів зміцнення потенціалу СЕБП є важливою умовою, але не є запорукою отримання необхідного результату у вигляді зміцнення відповідного потенціалу, забезпечення його достатності для

посилення економічної безпеки підприємства тощо. Логічно зрозуміло, що дії із зміцнення потенціалу СЕБП можуть бути як правильними, так і неправильними, а неправильні дії можуть бути уособлені у типових помилках такого зміцнення. Знання таких помилок є корисним для їхнього недопущення. Можливість уникнення типових помилок під час зміцнення потенціалу СЕБП ще не є гарантією отримання необхідного результату, але збільшує ймовірність його отримання за рахунок виключення хоча б типових неправильних рішень та дій.

Зміст типових помилок зміцнення потенціалу СЕБП поданий на рис. 3.5. Першою типовою і, на жаль, поширеною помилкою щодо зміцнення потенціалу СЕБП є низький пріоритет завдань щодо зміцнення СЕБП у системі управління підприємством у цілому. Зміст такої помилки полягає у тому, що у системі управління підприємством завдання зміцнення потенціалу СЕБП мають відверто другорядний характер. Слід розуміти, що зміцнення потенціалу СЕБП не може бути основним завданням у діяльності підприємства, не може замінювати всю поточну діяльність підприємства з виробництва та продажу продукції. Але й бути істотно другорядним завданням зміцнення потенціалу СЕБП також не може, інакше, якщо цим завданням займатися за залишковим принципом, то вкрай важко очікувати на формування якихось хоча б відчутних результатів.

Наступною типовою помилкою під час зміцнення потенціалу СЕБП є відсутність цілісного управлінського бачення щодо потенціалу СЕБП. Відповідне зміцнення потенціалу повинно мати цільовий характер, охоплювати підприємство в цілому. А для цього має бути сформоване цілісне бачення щодо змісту необхідного потенціалу СЕБП. Розвивати таке бачення до побудови окремої функціональної стратегії, можливо, й не є доцільним, але таке бачення, по-перше, точно має бути; по-друге, воно має охоплювати підприємство в цілому; по-третє, таке бачення має враховувати необхідний зміст різних складників потенціалу СЕБП, що має бути зміцнений. Цілісність управлінського бачення потенціалу СЕБП проявляється і в єдності такого бачення різними посадовими особами підприємства, які будуть безпосередньо здійснювати заходи щодо зміцнення потенціалу СЕБП та проводити моніторинг його стану.

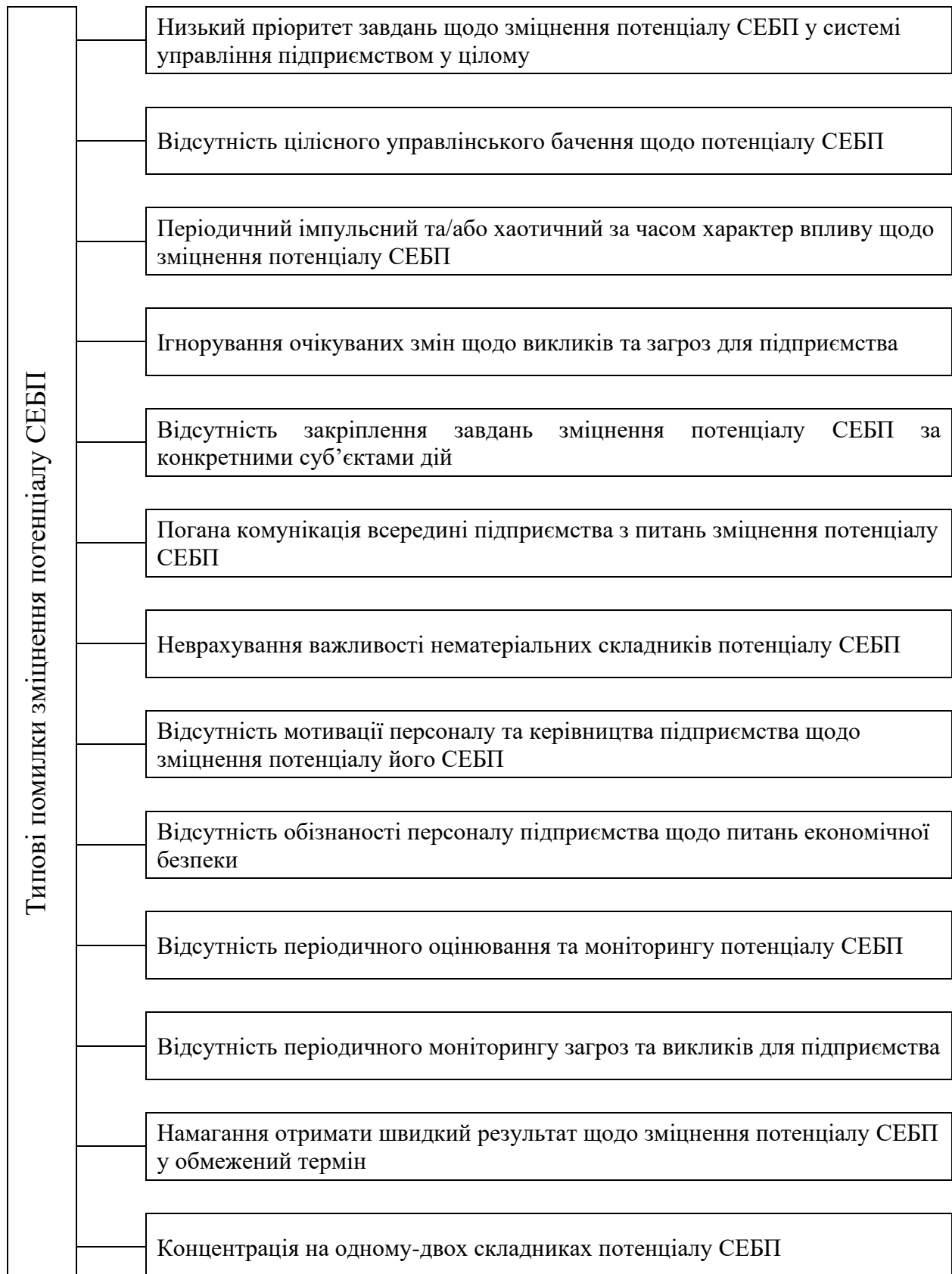


Рис. 3.5. Типові помилки зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Можливим наслідком браку управлінської уваги або самотійною помилкою щодо зміцнення потенціалу СЕБП може бути періодичний імпульсний та/або хаотичний за часом характер управлінського впливу щодо зміцнення потенціалу СЕБП. Проявом такої помилки є ситуація, коли керівництво підприємства ініціативно починає заходи з моніторингу потенціалу СЕБП та його зміцнення, але після початку таких заходів продовження вони не знаходять через різні причини — брак фокусу управлінської уваги, нові обставини у діяльності підприємства, швидка втрата керівництвом підприємства ініціативи. Зрозуміло, що перший імпульс щодо зміцнення потенціалу СЕБП може й не дати необхідних результатів, і тоді до втрати ініціативи може додатися певне розчарування керівництва та стейкхолдерів підприємства щодо завдання зміцнення потенціалу СЕБП, яке буде зменшувати й надалі результати виконання таких дій.

Традиційною помилкою під час зміцнення потенціалу СЕБП є ігнорування очікуваних змін щодо викликів та загроз для підприємства. Середовище будь-якого підприємства є мінливим та динамічним, й під час розроблення та втілення заходів щодо зміцнення потенціалу СЕБП можуть відбутися різні події — виникнення нових та розвиток чинних загроз для підприємства, посилення конкуренції у зовнішньому середовищі, якісь форсмажорні події тощо. Прагнення максимально зберегти планомірність зміцнення потенціалу СЕБП та ігнорувати такі події може привести до часткової або повної неадекватності здійснюваних заходів.

Відсутність закріплення завдань зміцнення потенціалу СЕБП за конкретними суб'єктами дій може розглядатися як більш широка управлінська помилка: виконання певних операцій, здійснення певних завдань можливо лише у разі чіткого визначення їхніх виконавців. Відсутність конкретизації таких виконавців приведе до того, що завдання можуть бути визначені на концептуальному рівні, але так і не будуть втілені у вигляді конкретних дій.

Іншою, на жаль, доволі традиційною помилкою зміцнення потенціалу СЕБП є погана комунікація всередині підприємства з питань такого зміцнення.

Відповідне завдання потребує участі декількох суб'єктів, якими є підрозділи, посадові особи тощо. Вкрай мало ймовірно, що істотне підвищення потенціалу СЕБП може забезпечити якась одна посадова особа одноосібно. Це обумовлює важливість комунікації між суб'єктами заходів із зміцнення потенціалу СЕБП. Відсутність такої комунікації буде приводити до розпорошення зусиль, поганої координації дій тощо. Зрештою, як і будь-яке масштабне завдання у діяльності підприємства, зміцнення потенціалу СЕБП є завданням спільного виконання, а не сукупністю завдань індивідуального виконання.

Іноді керівники підприємства різних рівнів можуть суттєво недооцінювати важливість нематеріальних складників потенціалу СЕБП, що приводить до управлінських прорахувань. Зрозуміло, що нематеріальні активи та нематеріальні ресурси підприємства не можуть собою замінити важливі активи, що мають матеріальну форму — обладнання, сировину, виробничі приміщення тощо. Але саме нематеріальні складники потенціалу СЕБП при порівняно невеликих витратах підприємства іноді можуть забезпечити істотне зростання відповідного потенціалу за рахунок вдалого комбінування матеріальних активів, своєчасного розпізнавання загроз тощо.

Традиційною управлінською помилкою під час реалізації різних завдань у діяльності підприємства є недостатня увага до формування мотивації персоналу та керівництва підприємства. Та ж сама помилка є справедливою й щодо завдання зміцнення потенціалу СЕБП. Відсутність відповідної мотивації проявляється у тому, що персонал підприємства в цілому та його керівництво не мають через вплив різних причин особистої зацікавленості щодо зміцнення потенціалу СЕБП. Формами прояву відсутності такої мотивації можуть бути загальна байдужість до питань зміцнення потенціалу СЕБП, небажання здійснювати завдання відповідної спрямованості, штучно низька пріоритизація завдань щодо зміцнення потенціалу СЕБП, затягування виконання відповідних завдань у часі.

Недостатність мотивації персоналу підприємства в цілому до питань зміцнення потенціалу СЕБП може доповнюватися такою управлінською

помилкою, як відсутність обізнаності персоналу підприємства щодо питань економічної безпеки, нерозуміння важливості таких питань та їхнього загального впливу на діяльність підприємства. Така відсутність обізнаності може виникати через непоінформованість персоналу підприємства про питання економічної безпеки, концентрацію кожного з працівників на своїх функціональних завданнях без загального розуміння діяльності підприємства у цілому. Така відсутність обізнаності може бути й наслідком низької мотивації щодо питань забезпечення економічної безпеки підприємства.

Ще однією традиційною управлінською помилкою, яка, у тому числі, є актуальною й для завдання підвищення потенціалу СЕБП, є відсутність періодичного оцінювання та моніторингу. Відповідні оцінювання та моніторинг дозволяють сформувати оцінку міри достатності такого потенціалу, зрозуміти зміни щодо нього, які відбулися, отримати представлення, наскільки були ефективними та результативними ті або інші здійснені заходи щодо зміцнення потенціалу СЕБП. Зрештою, періодичні моніторинг та оцінювання потенціалу СЕБП дозволяють сформувати необхідну кількість інформації для коригування управлінських дій та ухвалених рішень.

Як доцільно періодично здійснювати моніторинг та оцінку потенціалу СЕБП, так само доцільно періодично проводити моніторинг загроз для підприємства. Такий моніторинг є корисним для забезпечення економічної безпеки підприємства у цілому, але так само є важливим для зміцнення потенціалу СЕБП. Як було розглянуто, потенціал СЕБП має не абсолютну, а відносну природу, й сукупність всіх його складників для оцінювання достатності такого потенціалу має бути зіставлена з впливом загроз на підприємство. І один той самий набір складників потенціалу СЕБП спроможний сформувати абсолютно різні оцінки достатності відповідного потенціалу за істотно різних загроз та викликів у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Будь-які соціально-економічні системи мають певну інерцію. І підприємство не є винятком. Тому намагання отримати швидкий результат щодо зміцнення потенціалу СЕБП у обмежений термін навряд чи буде успішним.

Зусилля щодо зміцнення потенціалу СЕБП зможуть дати необхідний результат тільки через певний час, оскільки й матеріальні, і нематеріальні складники відповідного потенціалу не змінюються миттєво. Більш того, таке намагання може приводити до некоректних оцінок ефективності здійснюваних дій через наявність часового лагу — якщо між здійсненими заходами та моментом оцінки пройшов надто маленький період часу, то ефект від таких заходів, можливо, ще просто не встиг проявитися, і тому оцінка результативності таких заходів буде заниженою.

Нарешті, зусилля щодо зміцнення потенціалу СЕБП мають охоплювати увесь відповідний потенціал для конкретного підприємства. Концентрація на одному-двох складниках потенціалу СЕБП підприємства може не привести до бажаного результату через загальний ефект обмеження дієвості будь-якої системи найслабшим її елементом. За окремих умов зростання саме тих складників потенціалу СЕБП, що були у дефіциті, є доцільним, але у загальному випадку акцент у зміцненні потенціалу СЕБП має бути зроблений на потенціалі в цілому, а не на одному-двох його елементах.

Кожна із проаналізованих типових помилок зміцнення потенціалу СЕБП має свої негативні наслідки, які описані у додатку Ц.

Безумовно, уникнення розглянутих типових помилок у зміцненні потенціалу СЕБП (рис. 3.5, додаток Ц) ще не є гарантією успіху відповідних заходів із зміцнення такого потенціалу. Але таке уникнення дозволить не допустити хоча б негативних наслідків таких помилок (додаток Ц) і тому, якщо й не гарантує успіху у зміцненні потенціалу СЕБП, то відчутно підвищує ймовірність цього.

Здійснення заходів із зміцнення потенціалу СЕБП є колективним процесом, й не може бути здійснене зусиллями тільки однієї особи. А це обумовлює актуальність такого складника принципів засад зміцнення потенціалу СЕБП як організація команди. Для організації команди з метою зміцнення потенціалу СЕБП та роботи такої команди виділено три принципові компоненти (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Компоненти організації команди з метою зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Перш за все, команда зміцнення потенціалу СЕБП повинна мати «місце» у організаційній структурі підприємства. Створювати для цього окремий підрозділ у складі поточної постійної структури підприємства не є доцільним, зважаючи на міждисциплінарний та періодичний характер завдання зміцнення потенціалу СЕБП. Крім того, відповідне завдання не є самостійним, відокремленим від інших завдань у діяльності підприємства. Навпаки, зміцнення потенціалу СЕБП є завданням, що тісно інтегроване до інших процесів у діяльності підприємства. Тому виконувати таке завдання мають фахівці, які глибоко обізнані з діяльністю підприємства та окремими його функціональними вертикалями та підрозділами. Відповідно, тому організувати роботу команди із зміцнення потенціалу СЕБП доцільно не у вигляді постійного окремого підрозділу, а у вигляді тимчасової робочої групи або комісії, до складу якої входять представники різних підрозділів та функціональних вертикалей підприємства. Формально склад такої команди та повноваження її членів щодо завдань зміцнення потенціалу СЕБП мають бути затверджені внутрішнім розпорядчим документом на підприємстві, наприклад наказом керівника підприємства. Кожен із фахівців або керівників у складі такої робочої команди виконує свою роботу за профілем діяльності, але при цьому робить свій внесок у зміцнення потенціалу СЕБП.

Для забезпечення ритмічності, періодичності та послідовності роботи команди із зміцнення потенціалу СЕБП слід організувати таку роботу у вигляді періодичних регулярних зустрічей один-два рази на місяць. Більш часті зустрічі такої команди не є доцільними, зважаючи на необхідність реалізації певних

рішень та заходів. Менш часті зустрічі команди із зміцнення потенціалу СЕБП не дозволяють забезпечити фокус управлінської уваги для вирішення завдання зміцнення потенціалу СЕБП. Зустрічі команди, ухвалені рішення, сформовані плани мають бути письмово зафіксовані для забезпечення управлінського контролю, фіксування оцінок, пропозицій, думок, ідей тощо.

Для забезпечення компліментарності та узгодженої дії учасників команди із зміцнення потенціалу СЕБП запропоновано скористатися відомою моделлю ролей учасників команди за Р. Белбіном [71, 296]. Зміст такої моделі, принципові завдання учасників є добре відомими та описаними у сучасній літературі [71, 296] й тому докладного опису не потребують. Завдання учасників команди за Р. Белбіном у контексті вирішення завдання зміцнення потенціалу СЕБП подано у табл. 3.2. Члени команди зміцнення потенціалу СЕБП, які відповідають певним ролям учасників команди за Р. Белбіном, виконують ключові завдання діяльності такої команди (рис. 3.7).

Кожен з учасників команди із зміцнення потенціалу СЕБП виконує свою роль для успішної діяльності такої команди відповідно до моделі ролей учасників команди за Р. Белбіном. Один член команди може поєднувати декілька ролей, але, по-перше, жоден керівник або працівник підприємства не може продуктивно та результативно відігравати всі ролі у команді; по-друге, є несумісні ролі, які принципово потребують різних психотипів і навряд чи можуть бути поєднані у одній людині; по-третє, одна людина продуктивно може виконувати не більше 3-4 ролей, що формує вимоги щодо кількісного складу відповідної команди.

Нарешті, важливим складником принципових засад зміцнення потенціалу СЕБП є підтримка. Така підтримка не заміняє сукупності цільових здійснюваних заходів для зміцнення потенціалу СЕБП, але спрощує їхню реалізацію, зменшує кількість необхідних зусиль тощо. Склад такої підтримки поданий на рис. 3.8.

Таблиця 3.2

Запропоновані завдання учасників команди із зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором на основі адаптації [71, 296])

Учасники команди за Р. Белбіном	Завдання учасників
Генератор ідей	Пошук нових шляхів використання наявних ресурсів у складі потенціалу СЕБП. Пошук джерел залучення нових ресурсів у складі потенціалу СЕБП. Пошук нових комбінацій ресурсів у складі потенціалу СЕБП для відповіді на наявні або очікувані загрози для підприємства. Підтримка комунікації у команді та настрою на пошук шляхів зміцнення потенціалу СЕБП
Координатор	Налагодження та підтримка всіх видів комунікації всередині команди із зміцнення потенціалу СЕБП. Вирішення можливих організаційних конфліктів у команді. Організація спільної роботи різних учасників команди. Координування зусиль учасників команди у виконанні окремих завдань із зміцнення потенціалу СЕБП. Адаптація нових учасників команди із зміцнення потенціалу СЕБП
Фіналізатор	Завершення всіх визначених завдань із зміцнення потенціалу СЕБП, комбінування окремих його складників, нарощення окремих складників тощо. Підтримка робочої дисципліни та робочого психологічного клімату у команді із зміцнення потенціалу СЕБП. Контроль результатів роботи інших учасників команди
Виконавець	Безпосереднє втілення сформованих планів. Виконання поставлених завдань щодо зміцнення потенціалу СЕБП
Мотиватор	Підтримка робочого настрою у команді. Створення та підтримка індивідуальної мотивації для кожного з учасників команди із зміцнення потенціалу СЕБП. Демонстрація власним прикладом належного ставлення до завдань зміцнення потенціалу СЕБП
Дослідник ресурсів	Пошук ресурсів та можливостей для зміцнення потенціалу СЕБП на підприємстві та поза межами підприємства. Встановлення комунікацій та довірливих стосунків поза межами підприємства з питань зміцнення потенціалу СЕБП. Формування стратегічних альянсів та залучення можливостей інших підприємств для зміцнення потенціалу СЕБП
Дипломат	Уникнення конфліктів із питань зміцнення потенціалу СЕБП всередині підприємства. Сприяння вирішенню наявних конфліктів. Підтримка позитивного робочого клімату у команді з питань зміцнення потенціалу СЕБП. Підтримка комунікацій всередині команди
Експерт	Пошук рішень на складні запитання та завдання щодо зміцнення потенціалу СЕБП. Консультативна підтримка інших учасників команди для вирішення складних питань щодо зміцнення потенціалу СЕБП. Кваліфіковане оцінювання прогнозів, загроз у діяльності підприємства, планів заходів щодо зміцнення потенціалу СЕБП
Критик	Критичний аналіз проблем та пропозицій щодо зміцнення потенціалу СЕБП. Аналіз прогнозів щодо впливу загроз на підприємство та їхніх наслідків. Визначення переваг та недоліків здійснюваних дій. Пошук вразливостей на підприємстві.

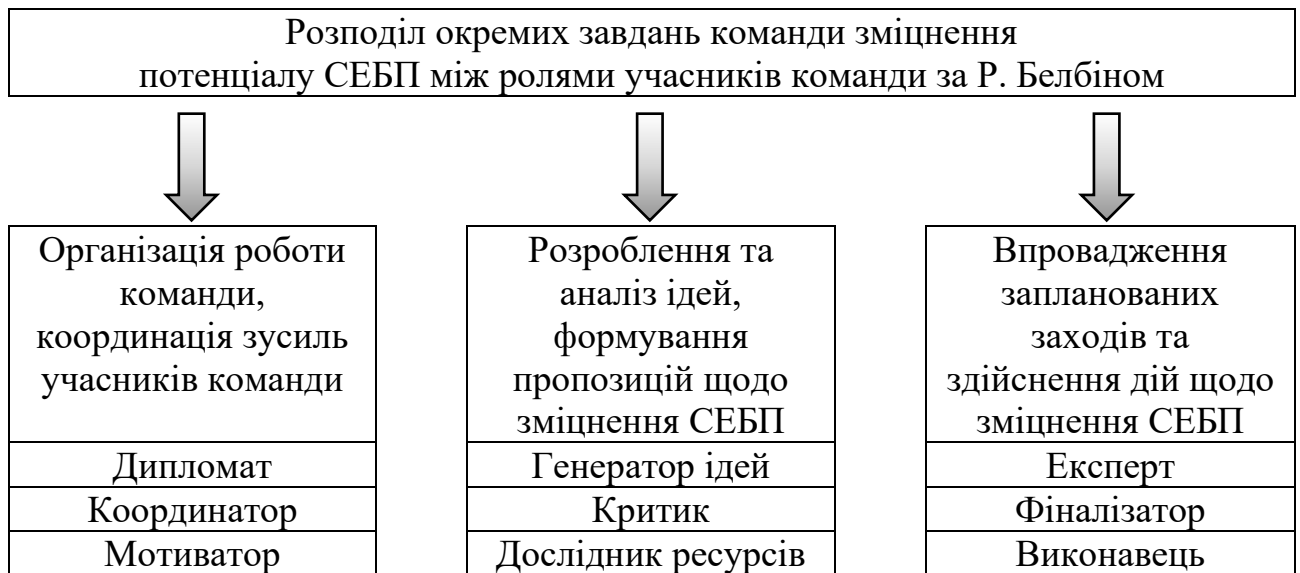


Рис. 3.7. Компоненти організації команди з метою зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Консультаційна підтримка зміцнення потенціалу СЕБП полягає у наданні кваліфікованих консультацій персоналу підприємства, який виконує завдання із зміцнення потенціалу СЕБП, для проведення процедур оцінювання, моніторингу, прогнозування, розроблення альтернатив управлінського рішення, вирішення конкретних завдань із зміцнення потенціалу СЕБП.

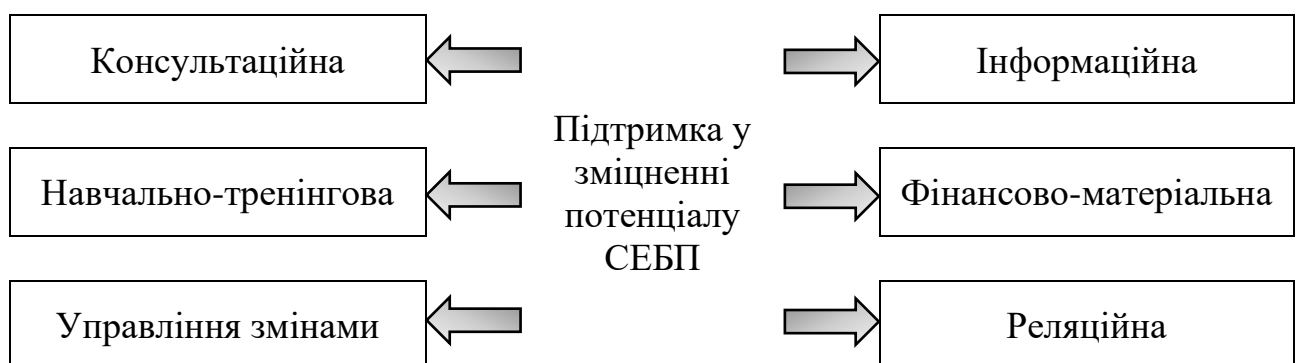


Рис. 3.8. Підтримка у зміцненні потенціалу системи економічної безпеки підприємства (авторська розробка)

Таку консультаційну підтримку можуть здійснювати або кваліфіковані працівники підприємства, зокрема ті, хто у команді із зміцнення потенціалу СЕБП виконує роль експерта або генератора ідей, або зовнішні залучені експерти, які можуть й дещо поверхнево знати діяльність конкретного

підприємства, але при цьому бути глибоко обізнаними у певних питаннях у контексті зміцнення потенціалу СЕБП.

Близькою до консультаційної підтримки зміцнення потенціалу СЕБП є навчально-тренінгова. Зміст такої підтримки полягає у підвищенні кваліфікації персоналу підприємства, який здійснює зміцнення потенціалу СЕБП, та проведенні навчання з використанням різних форм навчання та тренінгів для вирішення конкретних завдань зміцнення потенціалу СЕБП. Різниця між цими двома видами підтримки, втім, полягає у тому, що консультаційна підтримка забезпечує уповноважений персонал підприємства готовими рішеннями та консультаціями, а навчально-тренінгова за рахунок підвищення кваліфікації персоналу допомагає працівникам підприємства самостійно прийти до необхідних рішень та здобуття інформації.

Іншу спрямованість має такий вид підтримки зміцнення потенціалу СЕБП як управління змінами. Очевидно, що зміцнення відповідного потенціалу може передбачати проведення змін на підприємстві — організаційних змін, звільнення персоналу, опанування нових технологій та нових способів поведінки тощо. Зміни є окремим самостійним об'єктом управління на підприємстві, щодо якого вже розроблений управлінський інструментарій, який дозволяє долати спротив змінам, проводити такі зміни максимально дієво та протягом обмеженого періоду часу [33, 237, 303, 305]. Тому для зміцнення потенціалу СЕБП доцільно використовувати такий інструментарій для вирішення окремих завдань, які пов'язані із впровадженням змін на підприємстві. Варто підкреслити, що управління змінами не замінює собою заходи із зміцнення потенціалу СЕБП, інструментарій управління змінами лише надає організаційну форму таким заходам, прискорює та спрощує їхнє виконання.

Свою важливість має інформаційна підтримка зміцнення потенціалу СЕБП. Вона має вигляд надання суб'єктам у складі підприємства, які здійснюють зміцнення потенціалу СЕБП, усієї необхідної інформації для аналізу, оцінювання загроз, прогнозування, ухвалення необхідних управлінських рішень. Зрозуміло, що основою ухвалюваних управлінських рішень є інформація. І наявність такої

інформації для проведення якісного аналізу, прогнозування, оцінювання ризиків, ухвалення рішень істотним чином вплине на зміцнення потенціалу СЕБП конкретного підприємства.

Для певних заходів із зміцнення потенціалу СЕБП крім вдалих управлінських дій потрібні кошти, зокрема для зменшення впливу певних загроз, оплати праці персоналу та консультантів, закупівлі спеціалізованого обладнання тощо. І тому окремим видом підтримки для зміцнення потенціалу СЕБП є фінансово-матеріальна підтримка. Зміст такої підтримки прямо впливає з її назви — така підтримка охоплює наявність коштів та різних матеріальних ресурсів, які можуть бути використані для вирішення завдань зміцнення потенціалу СЕБП.

Нарешті, специфічним, але потрібним видом підтримки для зміцнення потенціалу СЕБП є реляційна підтримка. Назва такого виду підтримки походить від слова «relations» англійською мовою і означає сукупність стосунків усередині підприємства та сукупність стосунків підприємства із зовнішніми суб'єктами. Нерідко виконання завдань зміцнення потенціалу СЕБП потребує не тільки зусиль безпосередньо підприємства та його персоналу, але й залучення зовнішніх стосовно підприємства суб'єктів, що передбачає формування, підтримку та зміцнення стосунків із такими суб'єктами.

Усі види підтримки у зміцненні потенціалу СЕБП є необхідними, і такі види підтримки не є взаємозамінними. Негативні наслідки відсутності кожного з видів підтримки для зміцнення потенціалу СЕБП подані у табл. 3.3.

Отже, до складу принципів засад зміцнення потенціалу СЕБП запропоновано віднести такі: постулати, закономірності, принципи, типові помилки, організація команди та підтримка. Для кожного із таких складників розкрито його призначення, а також показано наслідки його відсутності.

Докладно у вигляді аксіоматично визнаних тверджень розкрито постулати зміцнення потенціалу СЕБП, які мають стати основою відповідного зміцнення. Запропоновано закономірності зміцнення потенціалу СЕБП та розкрито зміст кожної із них.

Таблиця 3.3

Наслідки відсутності видів підтримки у зміцненні потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Види підтримки зміцнення потенціалу СЕБП	Наслідки відсутності видів підтримки
Консультаційна	Помилки щодо дій для зміцнення потенціалу СЕБП. Неправильні рішення щодо зміцнення потенціалу СЕБП. Тривалий період ухвалення та реалізації рішень. Управлінська неадекватність ухвалених рішень (через тривалий період їхнього ухвалення)
Навчально-тренінгова	Недостатня кваліфікація персоналу підприємства, зокрема у частині навичок, для подолання окремих загроз для підприємства, здійснення заходів щодо зміцнення потенціалу СЕБП
Управління змінами	Спротив змінам, що може ускладнювати їхнє проведення, збільшувати витрати на здійснення таких змін. Ускладнення проведення змін та збільшення їхньої тривалості. Недоведення запланованих змін до завершення
Інформаційна	Відсутність необхідної інформації для оцінювання загроз для підприємства, прогнозування змін у зовнішньому середовищі підприємства, ухвалення необхідних рішень та можливостей для зміцнення потенціалу СЕБП
Фінансово-матеріальна	Неможливість здійснення окремих заходів із зміцнення потенціалу СЕБП через відсутність або недостатність коштів та/або нематеріальних ресурсів та неможливість залучення зовнішніх ресурсів, консультантів та можливостей для підприємства
Реляційна	Ускладнення впровадження заходів із зміцнення потенціалу СЕБП через брак зовнішніх комунікацій підприємства, відсутність необхідних зв'язків із суб'єктами зовнішнього середовища.

Запропоновано принципи зміцнення потенціалу СЕБП, у складі яких визначено законність, цілісність, цільовий характер, суб'єктність, плановірність, охоплення підприємства в цілому, непереривність, ритмічність, випереджальний характер, економічну доцільність, баланс централізації та децентралізації, достатність, надлишковий характер, унікальність дій, адаптивність дій та замінність складників. Розкрито зміст кожного із таких принципів та показано для кожного із них наслідки його недотримання.

З метою уникнення типових помилок під час зміцнення потенціалу СЕБП ідентифіковано зміст таких помилок та для кожної із них наведено її наслідки. Показано, що розуміння змісту типових помилок та їхніх наслідків, хоча й не є гарантією безпомилкових дій під час зміцнення потенціалу СЕБП, але є

передумовою скорочення помилок: якщо під час зміцнення потенціалу СЕБП вдасться уникнути хоча б розглянутих типових помилок, то ймовірність здійснення помилок під час такого процесу істотно скорочується.

З урахуванням того, що зміцнення потенціалу СЕБП передбачає участь певної команди, а не є індивідуально виконуваним завданням, запропоновано компоненти організації команди з метою зміцнення потенціалу СЕБП, у складі яких виділено місце в організаційній структурі підприємства, забезпечення ритмічності, періодичності та послідовності роботи, а також забезпечення компліментарності та узгодженої дії учасників команди.

Сформовано управлінські рекомендації щодо визначення місця команди із зміцнення потенціалу СЕБП у організаційній структурі підприємства, а також забезпечення ритмічності та послідовності роботи такої команди. Для забезпечення компліментарності та узгодженої дії учасників команди із зміцнення потенціалу СЕБП запропоновано використовувати модель ролей учасників команди за Р. Белбіном. Для цього для кожної з ролей учасників команди за Р. Белбіном (генератор ідей, координатор, фіналізатор, виконавець, мотиватор, дослідник ресурсів, дипломат, експерт, критик) визначено необхідні завдання із зміцнення потенціалу СЕБП, а для узагальнених завдань із зміцнення потенціалу СЕБП визначено необхідні для їхнього виконання ролі за Р. Белбіном, які мають відігравати учасники команди із зміцнення потенціалу СЕБП.

З метою підтримки зміцнення потенціалу СЕБП визначено види такої підтримки, зокрема консультаційну, інформаційну, навчально-тренінгову, фінансово-матеріальну, управління змінами та реляційну. Надано опис змісту кожного з видів такої підтримки та показано наслідки її відсутності для зміцнення потенціалу СЕБП.

Наступним кроком після формування принципових засад зміцнення потенціалу СЕБП має стати визначення підходів та напрямів зміцнення такого потенціалу.

3.2. Підходи та напрями зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства

На основі принципів засад зміцнення потенціалу СЕБП (рис. 3.1, табл. 3.1) наступним кроком до зміцнення відповідного потенціалу має стати розроблення конкретних дій, які уособлені у підходах та напрямках щодо зміцнення потенціалу СЕБП. Запропоновані підходи до зміцнення потенціалу СЕБП представлено на рис. 3.9.



Рис. 3.9. Підходи до зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства (авторська розробка)

Компенсаторний підхід спрямований на компенсацію дефіциту певних затребуваних складників потенціалу СЕБП у разі їхньої відсутності або мінімального значення. Компенсаторний підхід до зміцнення потенціалу СЕБП не передбачає нарощування абсолютно всіх складників відповідного потенціалу навіть у разі їхньої відсутності. Для такого підходу акцент має бути зроблений на тих складниках відповідного потенціалу, які є необхідними, доцільними або корисними для забезпечення економічної безпеки підприємства за конкретних умов його функціонування, але які є відсутніми на момент здійснення дій.

Системний підхід до зміцнення СЕБП передбачає всебічне охоплення діяльності підприємства, всеохоплююче покращання різних складників потенціалу СЕБП, охоплення всіх наявних та можливих для конкретного підприємства доступних складників потенціалу СЕБП, поступове їхнє збільшення та нарощування.

Хаотичний підхід щодо зміцнення потенціалу СЕБП є протилежністю системному. Такий підхід передбачає намагання паралельно, швидко і хаотично збільшити ті складники потенціалу СЕБП, щодо яких з'являються хоча б якісь можливості їхнього збільшення. Хаотичний підхід орієнтований на максимальну швидкість нарощення складників потенціалу СЕБП.

Підхід до зміцнення потенціалу СЕБП у вигляді розвитку переваг означає максимізацію наявних компетенцій та нарощування наявних у достатній кількості ресурсів підприємства з метою максимізації їхнього позитивного впливу на потенціал СЕБП. Підхід розвитку переваг та компенсаторний підхід є певними протилежностями, оскільки спрямовані принципово на різні конфігурації потенціалу СЕБП. Компенсаторний підхід передбачає компенсацію дефіциту певних складників відповідного потенціалу, а підхід розвитку переваг передбачає зміцнення відповідного потенціалу за рахунок подальшого нарощення вже наявних ресурсів та зміцнення наявних компетенцій підприємства.

Антикризовий підхід до зміцнення потенціалу СЕБП є спрямованим на подолання кризи у царині економічної безпеки підприємства, а тому передбачає якнайшвидше формування та/або зміцнення потенціалу СЕБП у цілому та його окремих складників з метою подолання наявної або достовірно очікуваної кризи економічної безпеки підприємства.

Нарешті, опортуністичний підхід до зміцнення потенціалу СЕБП означає максимальне, але без поспіху та терміновості, використання сприятливих можливостей та обставин (від англ. «Opportunity») до зміцнення відповідного потенціалу, нарощування складників потенціалу відповідно до можливостей підприємства у разі сприятливих конфігурацій у зовнішньому його середовищі.

Щодо кожного із запропонованих підходів до зміцнення потенціалу СЕБП можна виділити його ключову ідею, яка максимально повно пояснює зміст такого підходу й визначає необхідні дії у його межах. Відповідні ключові ідеї для кожного із запропонованих підходів до зміцнення потенціалу СЕБП подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Ключові ідеї підходів до зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Підходи	Ключові ідеї підходів
Компенсаторний	Компенсація (нарощування) відсутніх або наявних у мінімальній кількості складників потенціалу СЕБП
Системний	Всебічне охоплення діяльності підприємства та всіх наявних та необхідних складників СЕБП
Хаотичний	Намагання за рахунок не надто пов'язаних між собою дій, фрагментованих зусиль та управлінських імпульсів зміцнити потенціал СЕБП
Розвитку переваг	Максимальний розвиток наявних компетенцій у складі потенціалу СЕБП та подальше нарощення вже наявних ресурсів з метою максимізації їхнього позитивного впливу на відповідний потенціал та його зміцнення
Антикризовий	Максимально швидке подолання кризи щодо економічної безпеки підприємства шляхом максимально швидкого та дієвого нарощення потенціалу СЕБП у цілому або окремих його складників
Опортуністичний	Максимальне використання наявних сприятливих можливостей щодо зміцнення потенціалу СЕБП.

Ключові ідеї кожного із запропонованих підходів до зміцнення потенціалу СЕБП визначають антагоністичність таких підходів та їхні певні часові характеристики (рис. 3.10). На рис. 3.10 стрілками пов'язано антагоністичні за змістом підходи до зміцнення потенціалу СЕБП. Так, за змістом системний підхід до зміцнення потенціалу СЕБП є антагоністичним хаотичному (й навпаки); підхід розвитку переваг є антагоністичним до компенсаторного підходу до зміцнення відповідного потенціалу; антагоністичними є антикризовий та опортуністичний підходи до зміцнення потенціалу СЕБП. Пунктирна лінія на рис. 3.10 розмежовує підходи за потребою у швидкості здійснюваних дій та отримуваних результатів. Так, системний та опортуністичний підходи, а також підхід розвитку переваг часто потребують більше часу для формування результатів й не призначені для використання у ситуаціях, коли необхідний результат щодо зміцнення потенціалу СЕБП має бути отриманий швидко. Натомість компенсаторний, антикризовий та

хаотичний підходи передбачають більш швидке реагування щодо зміцнення потенціалу СЕБП, хоча й далеко не факт, що таке реагування буде більш повним або більш результативним порівняно із іншими підходами до вирішення зазначеного завдання.

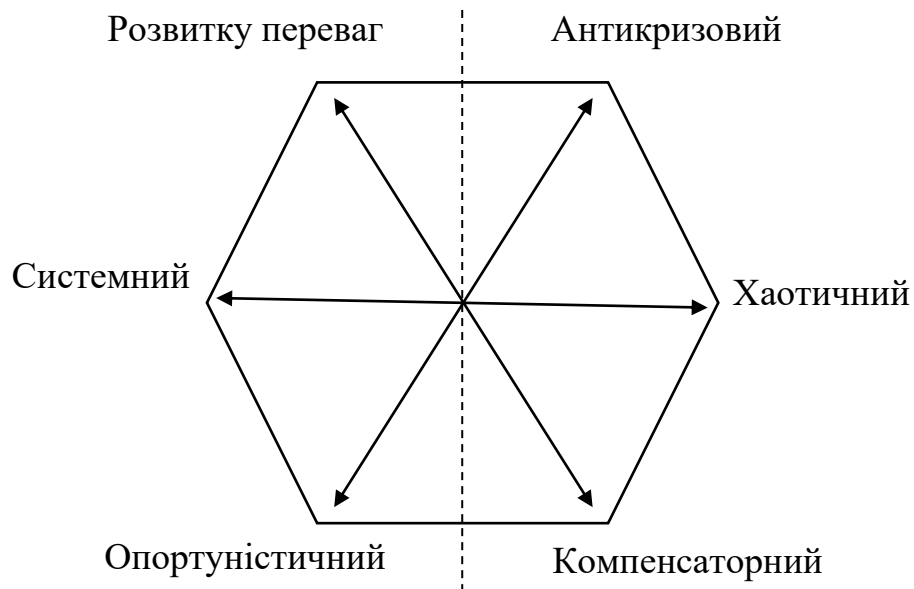


Рис. 3.10. Антагоністичність підходів до зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Кожен із запропонованих підходів має своє призначення, яке впливає із його змісту та опосередковано впливає на доцільні умови його використання, визначає першочерговий результат використання такого підходу. Призначення кожного із запропонованих підходів до зміцнення потенціалу СЕБП подане у табл. 3.5.

Кожен із запропонованих підходів до зміцнення потенціалу СЕБП має як свої переваги, так і свої обмеження, які викликані сутністю такого підходу, його призначенням тощо. Немає жодного «найкращого» підходу у складі запропонованих підходів до зміцнення потенціалу СЕБП, який би був вільним від певних обмежень або який би мав тільки переваги. Водночас навіть ті підходи у складі розглянутих підходів до зміцнення потенціалу СЕБП, які мають істотні обмеження, не позбавлені й переваг, які зумовлюють доцільність їхнього використання за певних умов у діяльності підприємства або у його зовнішньому середовищі. Переваги та обмеження підходів до зміцнення потенціалу СЕБП

розглянуто у додатку Ч. Можна бачити, що, по-перше, переваги та обмеження кожного із запропонованих підходів до зміцнення потенціалу СЕБП будуть впливати на умови доцільності використання таких підходів, а, по-друге, будуть визначати доцільність використання кожного з таких підходів за різних умов.

Таблиця 3.5

Призначення підходів до зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства та їхні очікувані результати

Підходи	Призначення підходів
Компенсаторний	Зміцнення потенціалу СЕБП за рахунок нарощування тих його складників, які були відсутні або були у дефіциті
Системний	Всебічне, системне та послідовне зміцнення потенціалу СЕБП
Хаотичний	Зміцнення потенціалу СЕБП за можливості всіма можливими способами та діями
Розвитку переваг	Зміцнення потенціалу СЕБП за рахунок подальшого нарощування наявних ресурсів та компетенцій у складі відповідного потенціалу
Антикризовий	Максимально швидке зміцнення потенціалу СЕБП у обсязі, достатньому для подолання наявної або достовірно очікуваної кризи в діяльності підприємства
Опортуністичний	Зміцнення потенціалу СЕБП за рахунок вдалого використання наявних можливостей щодо нарощування складників такого потенціалу.

Більш докладне розкриття природи кожного із запропонованих підходів до зміцнення потенціалу СЕБП, порівняння таких підходів здійснені за допомогою опису кожного з таких підходів за вибраними критеріями (табл. 3.6).

Кожен із визначених підходів до зміцнення потенціалу СЕБП може бути використаний у діяльності підприємства за певних умов. Немає «добрих» або «поганих» підходів до зміцнення відповідного потенціалу, є лише придатні або непридатні, доцільні або недоцільні за певних умов. Умови доцільності застосування підходів до зміцнення потенціалу СЕБП запропоновані у табл. 3.7.

Таблиця 3.6

Опис підходів до зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства за вибраними критеріями (виконано автором)

Підходи	Критерії для опису підходів					
	Повнота охоплення підприємства	Вимога до мінімальної кваліфікації керівного складу підприємства	Бажаний статус СЕБП (надсистема або підсистема)	Необхідний час використання для отримання необхідного результату	Складність використання	Загальний позитивний ефект щодо зміцнення потенціалу СЕБП
Компенсаторний	Низька	Середня	Підсистема (достатньо)	Середній	Середня	Середній
Системний	Висока	Висока	Надсистема	Тривалий	Висока	Високий
Хаотичний	Низька	Низька	Підсистема (достатньо)	Тривалий	Низька	Низький
Розвитку переваг	Середня	Середня	Підсистема (достатньо)	Середній	Середня	Середній
Антикризовий	Середня	Висока	Надсистема	Короткий	Висока	Середній
Опортуністичний	Низька	Низька	Підсистема (достатньо)	Тривалий	Низька	Низький

Певною мірою умови доцільності застосування підходів до зміцнення потенціалу СЕБП можуть бути формалізовані залежно від двох критеріїв, зокрема поточного рівня потенціалу СЕБП та рівня впливу загроз на підприємство (рис. 3.11). Безумовно, бінарне представлення кожного з вибраних для побудови матриці вибору критеріїв є спрощенням, тому що кожен з таких критеріїв не вкладається у шкалу з двома градаціями. Втім таке спрощення дає змогу обґрунтовано підійти до вибору підходів до зміцнення потенціалу СЕБП.

На рис. 3.11 залежно від комбінування поточного рівня потенціалу СЕБП та впливу загроз на підприємство виділено чотири основні сценарії подальших дій щодо потенціалу СЕБП. Для кожного з таких сценаріїв визначено доцільні для застосування підходи щодо зміцнення такого потенціалу. Відповідні сценарії розрізняються мірою пріоритетності завдання зміцнення потенціалу СЕБП та необхідною швидкістю таких дій (табл. 3.8).

Таблиця 3.7

Умови доцільності застосування підходів до зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Підходи	Умови доцільності застосування підходів
Компенсаторний	Недостатній рівень окремих складників потенціалу СЕБП, який обмежує подальше зміцнення та функціональність такого потенціалу. Низький маржинальний ефект впливу на економічну безпеку підприємства через подальше збільшення вже наявних ресурсів та посилення наявних компетенцій підприємства
Системний	Достатність поточного рівня потенціалу СЕБП для адекватної відповіді на наявні та прогнозовані загрози для підприємства. Достатній запас часу для зміцнення відповідного потенціалу. Очікуване повільне зростання загроз для підприємства у довгостроковому періоді
Хаотичний	Низький пріоритет економічної безпеки в діяльності підприємства, який може бути викликаний або сприятливими умовами його функціонування, або недооцінкою впливу загроз на підприємство
Розвитку переваг	Високий маржинальний ефект щодо зміцнення потенціалу СЕБП та порівняно низькі витрати та зусилля на подальший розвиток наявних ресурсів та компетенцій у складі відповідного потенціалу
Антикризовий	Наявна або достовірно очікувана криза економічної безпеки підприємства. Висока ймовірність актуалізації загроз та тлі недостатності або відсутності ресурсів та компетенцій підприємства для подолання таких загроз. Необхідність якнайшвидшого формування хоча б мінімально достатнього набору ресурсів та компетенцій підприємства для подолання негативного впливу загроз
Опортуністичний	Достатність поточного рівня потенціалу СЕБП для адекватної відповіді на наявні та прогнозовані загрози. Наявність певних можливостей у внутрішньому та/або зовнішньому середовищі підприємства для поступового зміцнення такого потенціалу.

Коментуючи рис. 3.11, слід сказати таке. Комбінування високого рівня потенціалу СЕБП та високого рівня впливу загроз породжує необхідність найкращого використання такого потенціалу разом із його зміцненням, що зумовлює доцільність компенсаторного та системного підходів, а також підходу розвитку переваг.

Поточний рівень потенціалу СЕБП	Високий	<i>Підтримка потенціалу за можливості з невеликими зусиллями та витратами</i>	<i>Відповідь на наявні загрози з одночасним поступовим зміцненням потенціалу</i>
	Низький	<i>Поступове превентивне нарощування потенціалу</i>	<i>Термінове зміцнення потенціалу</i>
		Опортуністичний Розвитку переваг Хаотичний	Системний Розвитку переваг Компенсаторний
		Системний Компенсаторний Розвитку переваг Опортуністичний	Антикризовий
		Низька	Висока

Поточна оцінка впливу загроз на підприємство

Рис. 3.11. Доцільність вибору підходу до зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Таблиця 3.8

Опис сценаріїв зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства за вибраними критеріями (запропоновано автором)

Сценарій зміцнення потенціалу СЕБП	Міра пріоритетності завдання зміцнення потенціалу СЕБП	Необхідна швидкість дій для зміцнення потенціалу СЕБП
Підтримка потенціалу за можливості з невеликими зусиллями та витратами	Низька	Низька
Відповідь на наявні загрози з одночасним поступовим зміцненням потенціалу	Середня	Середня
Поступове превентивне нарощування потенціалу	Висока	Середня
Термінове зміцнення потенціалу	Висока	Висока

Поєднання низького рівня потенціалу СЕБП та низького рівня впливу загроз на підприємство (рис. 3.11) обумовлює превентивний підхід щодо нарощення такого потенціалу. Це зумовлює можливість вибору опортуністичного підходу, але також робить доцільним та можливим вибір системного, компенсаторного підходів та підходу розвитку переваг. Низький рівень потенціалу СЕБП у поєднанні із високим рівнем впливу загроз є передумовою настання кризи щодо економічної безпеки підприємства у зв'язку із неможливістю СЕБП долати наявні загрози. Саме тому з числа виділених підходів до зміцнення потенціалу СЕБП саме антикризовий підхід буде найкращим вибором. Нарешті найбільш сприятлива ситуація для підприємства, коли високий рівень потенціалу СЕБП поєднується із низьким рівнем впливу загроз, передбачає доцільність вибору опортуністичного або хаотичного підходу до зміцнення відповідного потенціалу. Втім у останній ситуації вибір підходу розвитку переваг також є можливим та обґрунтованим.

З рис. 3.11 випливає, що вибір підходу до зміцнення потенціалу СЕБП не є жорстким, і за тієї самої комбінації розглянутих аргументів (рис. 3.11) вибір відповідного підходу є альтернативним. Тобто за однакової ситуації для підприємства можна вибрати один з декількох підходів до зміцнення СЕБП, й такий вибір буде відповідати умовам діяльності підприємства.

Теоретично кожне підприємство залежно від певних умов своєї діяльності з урахуванням рекомендацій на рис. 3.11 може вибрати будь-який із запропонованих підходів до зміцнення потенціалу СЕБП, зважаючи на характеристики кожного з таких підходів, їхнє призначення, сильні сторони та обмеження тощо. Водночас вибір підходу не є «довічним». Такі підходи можуть переходити один в одного у часі — спільне використання підходів, особливо антагоністичних, є неможливим, але у різні моменти часу підприємство може змінювати один використовуваний підхід на інший. У табл. 3.9 показана сумісність підходів до зміцнення потенціалу СЕБП з точки зору можливості переходу від одного підходу у використанні до іншого.

Таблиця 3.9

Можливість переходів між підходами до зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

	1	2	3	4	5	6
1	X	+	–	+	*	+
2	–	X	–	–	*	–
3	+	+	X	+	*	+
4	*	+	–	X	*	+
5	+	+	–	+	X	+
6	+	+	–	+	*	X

Примітка: для кожної клітинки у табл. 3.9 p_{ij} визначено можливість переходу від підходу у рядку i до підходу у стовпчику j ; для кожної клітинки позначка «+» означає, що такий перехід є доцільним та можливим; позначка «–» означає, що такий перехід є небажаним; позначка «*» означає, що такий перехід є небажаним у загальних умовах функціонування підприємства, але може бути вимушеним у разі певних змін умов його функціонування.

У табл. 3.9 цифрами позначено такі підходи до зміцнення потенціалу СЕБП:

- 1 — компенсаторний;
- 2 — системний;
- 3 — хаотичний;
- 4 — розвитку переваг;
- 5 — антикризовий;
- 6 — опортуністичний.

З табл. 3.9 можна зробити сукупність висновків щодо переходів між окремими підходами до зміцнення потенціалу СЕБП:

у загальному випадку для кожного з розглянутих підходів до зміцнення потенціалу СЕБП наявні підходи, до використання яких можна перейти за певних умов або за управлінською ініціативою;

найбільш привабливим у загальному випадку є системний підхід до зміцнення потенціалу СЕБП, оскільки перехід від кожного використовуваного підходу до системного зі складу підходів зміцнення потенціалу СЕБП розглядається позитивно;

найменш умовно-привабливим підходом зі складу розглянутих підходів до зміцнення потенціалу СЕБП є антикризовий підхід, тому що такий підхід заслуговує на використання у діяльності підприємства за умов кризи, а це означає, що певні управлінські рішення у діяльності підприємства є вимушеними для дій у складних умовах зовнішнього середовища;

логічно найменш привабливим підходом зі складу розглянутих підходів до зміцнення потенціалу СЕБП є хаотичний підхід, оскільки перехід від кожного іншого підходу до хаотичного підходу є негативним.

Переходи між підходами до зміцнення потенціалу СЕБП (табл. 3.9) можуть бути представлені не тільки у табличній формі, але й у графічній формі (рис. 3.12), яка дає змогу більш наочно представити такі переходи, розглянути окремі траєкторії у часі між вибором різних підходів до зміцнення потенціалу СЕБП.

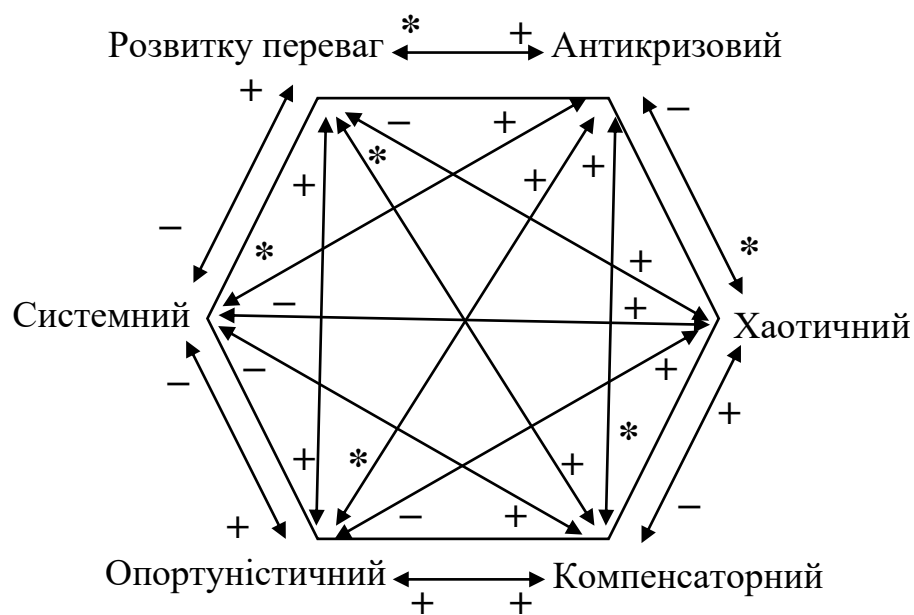


Рис. 3.12. Можливість переходів між підходами до зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Відповідно до змісту принципів засад зміцнення потенціалу СЕБП (рис. 3.1, табл. 3.1) важливим складником таких засад є напрями зміцнення відповідного потенціалу. Відповідно до запропонованого принципу унікальності зміст такого зміцнення не може бути універсальним та придатним без адаптації для кожного підприємства. Водночас можна виділити певні типові напрями зміцнення потенціалу СЕБП залежно від умовної кластеризації таких підприємств за певними критеріями.

Для зазначеної кластеризації підприємств запропоновано використовувати типологію підприємств за Х. Фрізевінкелем, який виділив певні типи підприємств і надав таким типам «образні назви», зокрема такі як «Леви»,

«Слони», «Бегемоти», «Ліси», «Ластівки» та «Миші» [315, 362]. Стисла характеристика різних типів підприємств за Х. Фрізевінкелем подана у додатку Ш. Виділені за Х. Фрізевінкелем типи підприємств розрізняються розміром, характером виробництва, характером конкуренції у ніші, а також типовими конкурентними перевагами, які, як правило, такі підприємства можуть використовувати.

Віднесення підприємства до певного з типів за Х. Фрізевінкелем буде істотно, хоча й не абсолютно, визначати якісь суттєві характеристики підприємства, які є важливими у контексті управління підприємством, забезпечення його конкурентоспроможності, вибору його стратегії, і, у тому числі, важливими у контексті зміцнення потенціалу СЕБП такого підприємства.

Тип підприємства за Х. Фрізевінкелем не є статичним, він може змінюватися із часом. Наприклад, підприємство може починати свою діяльність з малого розміру та обмеженого обсягу виробництва як «Миша», але потім освоїти унікальні технології у своєму виді діяльності та перейти до складу «Ластівок». Надалі за рахунок активного використання інновацій підприємство може здобути статус «Ліси», а вже потім вийти на масовий ринок та зайняти там лідерські позиції, здобувши статус «Лева». Так само підприємство-«Лев» через подальшу й не завжди виправдану диверсифікацію діяльності та освоєння суміжних ніш може поступово перейти до складу «Слонів», а згодом через падіння обсягів інноваційної активності, внутрішні конфлікти та втрату частки ринкових позицій може стати громіздким «Бегемотом». Водночас підприємство може тривалий час мати той самий статус, наприклад «Ластівки» або «Ліси», маючи домінування у певній ніші за рахунок використання сучасних технологій або спеціалізації на певному виді продукції, але без зростання, нарощення випуску продукції та без виходу на інші ринки.

Тип підприємства за Х. Фрізевінкелем визначає типові загрози для нього, які потребуватимуть зміцнення потенціалу СЕБП для такого підприємства. Типові загрози для підприємств різних типів за Х. Фрізевінкелем подано у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Типові загрози для підприємств певних типів за Х. Фрізевінкелем
(запропоновано автором з використанням [315, 362])

Типи підприємств	Типові загрози
«Бегемот»	Висока внутрішня бюрократія. Неспроможність системи управління реагувати на імпульси із зовнішнього середовища, у тому числі виклики та загрози. Непродуктивна організаційна культура. Погіршення іміджу підприємства та його продукції. Застарівання використовуваних технологій. Надмірна диверсифікація продукції та видів діяльності
«Слон»	Погіршення спроможності системи управління реагувати на імпульси із зовнішнього середовища, у тому числі виклики та загрози. Наростання внутрішніх конфліктів на підприємстві. Застарівання використовуваних технологій. Уповільнення змін на підприємстві. Надмірна диверсифікація продукції та видів діяльності. Падіння норми рентабельності. Завищена оцінка поточного ринкового статусу підприємства та іміджу його продукції
«Лев»	Зниження швидкості здійснення дій та ухвалення управлінських рішень. Поява та розвиток внутрішньої бюрократії. Висока конкуренція. Неадекватні прогнози майбутньої конкуренції та неправильний аналіз конкурентоспроможності підприємства. Застарівання використовуваних технологій. Уповільнення змін на підприємстві. Неадекватна оцінка поточного ринкового статусу підприємства та іміджу його продукції. Брак фінансових ресурсів для інноваційних проєктів
«Ліса»	Залежність підприємства від життєвого циклу ніші ринку. Обмежена ємність ніші ринку. Поява та поширення продуктів-субститутів. Залежність від макроекономічних тенденцій та подій, що впливають на попит у ніші ринку. Часто висока залежність від обмеженої кількості покупців. Обмежений обсяг сегменту ринку
«Ластівка»	Брак інвестиційних ресурсів. Дефіцит ресурсів для зростання. Часто дуже вузька підприємницька ніша. Високі операційні ризики через інноваційність продукції та/або ніші, обмежений обсяг сегменту ринку. Низька обізнаність учасників ринку з продукцією підприємства. Часто висока залежність від обмеженої кількості покупців. Обмежений обсяг продуктового сегменту, на якому працює підприємство. Ймовірність зростання конкуренції на місцевому ринку за рахунок заходу більш великих та ресурсозабезпечених його учасників. Низький запас міцності. Нестача трудових ресурсів
«Миша»	Обмежений обсяг місцевого ринку. Дефіцит ресурсів для зростання. Обмежений обсяг фінансових ресурсів для опанування нових більш досконалих технологій. Ймовірність зростання конкуренції на місцевому ринку за рахунок заходу більш великих та ресурсозабезпечених його учасників. Низький запас міцності.

У реаліях України для підприємств усіх типів за Х. Фрізевінкелем додаються загрози, які викликані особливостями воєнного часу, зокрема ймовірність втратити майно через воєнні дії та/або обстріли території України, перебої з постачанням електроенергії, дефіцит робочої сили, ймовірність рейдерства. Втім попри однаковий характер та зміст таких загроз, можливості кожного підприємства реагувати на них, у тому числі нарощувати свій потенціал СЕБП, є істотно різними. Зрозуміло, що підприємства-«Леви», які мають більше ресурсів, лідерський статус на ринку, мають більші фінансові можливості до закупівлі або оновлення пошкодженого обладнання, створення резервів, забезпечення автономного живлення підприємства, ніж підприємства-«Миші», які фізично не мають необхідної кількості матеріальних та фінансових ресурсів.

Відповідно до розглянутих типових загроз для підприємств певних типів за Х. Фрізевінкелем (табл. 3.10), а також загальних особливостей діяльності таких підприємств у табл. 3.11 представлено типові напрями зміцнення потенціалу СЕБП для підприємств певних типів за Х. Фрізевінкелем.

Окрему увагу під час формування напрямів зміцнення потенціалу СЕБП слід приділити напрямам дій для зменшення впливу загроз, пов'язаних з воєнними діями проти України. Це зумовлено такими причинами:

як правило, загрози, пов'язані з веденням воєнних дій проти України, можуть приводити до значних збитків для підприємств у зв'язку із знищенням або пошкодженням виробничих потужностей, запасів сировини та/або готової продукції, силовим захопленням майна підприємств;

загрози, пов'язані з веденням воєнних дій проти України, мають значні соціальні наслідки у вигляді еміграції робочої сили, що матиме вплив на діяльність абсолютно будь-якого підприємства;

будь-яке підприємство не може самостійно відвернути або подолати загрози, пов'язані з веденням воєнних дій проти України;

відповідні загрози є актуальними для всіх підприємств в Україні незалежно від їхнього географічного розташування, виду діяльності, розміру тощо.

Таблиця 3.11

Типові напрями зміцнення потенціалу СЕБП для підприємств певних типів за Х. Фрізевінкелем (запропоновано автором на основі узагальнення [315, 362])

Тип	Типові напрями зміцнення потенціалу СЕБП
1	Технологічне оновлення підприємства. Сегментація підприємства на окремі самостійні суб'єкти. Розвиток клієнтського капіталу. Переведення невикористовуваних ресурсів у складі потенціалу СЕБП у використовувані. Реновація ключових компетенцій підприємства. Реструктуризація підприємства з виділенням неприбуткових та безперспективних дивізіональних підрозділів та подальшим можливим їх закриттям. Мінімізація невикористовуваних ресурсів
2	Рекомбінування матеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП. Переведення частини невикористовуваних ресурсів у складі потенціалу СЕБП у використовувані. Розвиток реляційного капіталу, у тому числі створення стратегічних альянсів. Впровадження програм управління якістю продукції та виробництва. Обмежена диверсифікація (продуктова та географічна). Реструктуризація підприємства з виділенням неприбуткових та безперспективних дивізіональних підрозділів з подальшим можливим їх закриттям. Диверсифікація виробництва та зберігання запасів. Реновація ключових компетенцій підприємства. Посилення безпекоорієнтованості культури підприємства. Впровадження програм лояльності персоналу
3	Розвиток реляційного капіталу. Формування унікальних нематеріальних ресурсів підприємства. Удосконалення технології виробництва. Впровадження програм управління якістю. Патентний захист використовуваних технологій. Здійснення угод злиття-поглинання та/або укладання стратегічних альянсів. Впровадження програм лояльності персоналу. Оптимізація матеріальних ресурсів. Ідентифікація та підтримка ключових компетенцій підприємства. Управління інноваційними проектами на підприємстві. Посилення безпекоорієнтованості культури підприємства. Удосконалення менеджменту безпеки
4	Збільшення клієнтського капіталу. Збільшення партнерського капіталу. Напрацювання патентів, авторських свідоцтв та інших нематеріальних активів. Впровадження програм лояльності персоналу. Напрацювання ноу-хау підприємства. Формування іміджу підприємства серед цільової аудиторії споживачів. Ідентифікація та підтримка ключових компетенцій підприємства. Ідентифікація ключових конкурентних переваг підприємства та управління ними. За можливості збільшення вхідного порогу до ніші підприємства. Нішова диверсифікація за географічними сегментами з подальшим можливим переходом до статусу «Лева». Помірна диференціація продукції. Посилення безпекоорієнтованості культури. Удосконалення менеджменту безпеки
5	Інтелектуальний та організаційний захист технології з використанням торгових марок, ліцензій, патентів. Укріплення зв'язків із групами покупців. Напрацювання патентів, авторських свідоцтв та інших нематеріальних активів. Збільшення клієнтського капіталу. Посилення партнерського капіталу. Впровадження програм лояльності персоналу. Вирізнення та спроби формалізації ноу-хау та експертності підприємства. Встановлення ключових відмінностей підприємства та управління ними. За можливості збільшення вхідного порогу до ніші підприємства. Максимальне пришвидшення всіх необхідних внутрішніх змін. Пошук джерел інвестиційної підтримки, у тому числі на умовах стратегічного партнерства, стратегічних альянсів, спільного виробництва тощо. Збільшення кількості каналів збуту та розширення збутової мережі. Розвиток репутації підприємства. Посилення чіткої компетенції працівників підприємства. Посилення безпекоорієнтованості культури підприємства. Удосконалення менеджменту безпеки на підприємстві
6	Максимізація використовуваних ресурсів. Збільшення реляційного капіталу на місцевому сегменту ринку. Забезпечення максимальної гнучкості виробництва та логістики. Помірне впровадження інновацій у виробництво. Створення доступу до ресурсів інших учасників ринку на умовах аутсорсингу. Використання конкурентних стратегій фокусування на географічному сегменті, близькості до споживача. Запровадження стратегічного партнерства із іншими учасниками ринку. Мінімізація невикористовуваних ресурсів. Розвиток репутації підприємства.

Примітка: цифрами у табл. 3.11 позначені такі типи підприємств за Х. Фрізевінкелем

- | | | | |
|---|--------------|---|---------------|
| 1 | — «Бегемот»; | 4 | — «Ліса»; |
| 2 | — «Слон»; | 5 | — «Ластівка»; |
| 3 | — «Лев»; | 6 | — «Миша». |

Відповідні напрями зміцнення потенціалу СЕБП для реагування на загрози, пов'язані із веденням воєнних дій проти України, подані на рис. 3.13. Зміст таких напрямів розкритий у табл. 3.12.



Рис. 3.13. Напрями зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства для реагування на загрози, пов'язані із веденням воєнних дій проти України (запропоновано автором)

Таблиця 3.12

Зміст напрямів зміцнення потенціалу СЕБП для реагування
на загрози, пов'язані із веденням воєнних дій проти України
(запропоновано автором)

Напрями	Зміст напрямів
Диверсифікація місць зберігання та виробничих потужностей	Розподіл місць зберігання сировини, готової продукції, виробництва з метою зменшення втрат у разі ураження таких місць зберігання внаслідок обстрілів території України
Географічне перенесення зберігання запасів, виробничих потужностей та робочої сили	Перенесення виробництва та місць зберігання на територію, яка є більш захищеною або хоча б віддаленою від лінії бойового зіткнення. «Перевезення» підприємства в цілому до більш захищених регіонів України. Переміщення частини персоналу на більш захищену територію. За умови, що вся територія України може потерпати від обстрілів, мова може йти про часткове зберігання та виробництво закордоном або перенесення виробничих потужностей до підземних сховищ, укріплених споруд тощо
Підготовка джерел ресурсів для їхнього використання у разі знищення або пошкодження власного майна	Укладання угод та формування інформації щодо можливих джерел надходження ресурсів у разі втрат підприємством обладнання, майна, запасів, інших ресурсів внаслідок обстрілів території України, уражень приміщень та майна підприємства
Резервування ресурсів на умовах аутсорсингу	Створення резервів різних ресурсів — виробничих, матеріальних, кадрових — із залученням потужностей інших підприємств на випадок пошкодження або знищення ресурсів підприємства внаслідок бойових дій
Формування сценаріїв дій на випадок знищення або пошкодження майна	Визначення конкретних дій із уточненням виконавців у разі захоплення, знищення або пошкодження майна через окупацію частини території України, руйнування тощо
Формування власних резервів ресурсів на випадок форсмажорних подій	Створення та надійне зберігання у максимально захищеному місці запасів певних ресурсів (майна, коштів, обладнання, сировини тощо) на випадок форсмажорних подій для підприємства
Збільшення клієнтського та партнерського капіталу	Всебічне укріплення зв'язків з клієнтами та партнерами підприємства для формування адекватних реакцій у разі настання певних кризових подій для підприємства у зв'язку із веденням воєнних дій проти України
Вжиття заходів для енергонезалежності підприємства	Здійснення комплексу заходів для стабільності постачання електроенергії на підприємство навіть у разі централізованого відключення її постачання (закупівля та монтаж генераторів, акумуляторів, резервних джерел живлення тощо)
Імпорт електроенергії	Пряма закупівля електроенергії у закордонних енергетичних операторів за умови її імпорту енергомережами України
Проведення навчань персоналу щодо реагування на випадок подій, пов'язаних із воєнними діями проти України	Формування та удосконалення необхідних управлінських реакцій персоналу шляхом проведення навчань у сценаріях, які моделюють реальні можливі ситуації у зв'язку із веденням бойових дій (термінова евакуація, пожежа, силове захоплення підприємства, вибух тощо).

Доцільно розглянути напрями зміцнення потенціалу СЕБП для конкретних підприємств. За результатами оцінки потенціалу СЕБП для аналізованих підприємств та загроз таким підприємствам (табл. 2.7) на основі рис. 3.11 запропоновано для кожного з таких підприємств підхід до зміцнення їхнього потенціалу СЕБП (рис. 3.14).

Поточний рівень потенціалу СЕБП	Високий	<i>Підтримка потенціалу за можливості з невеликими зусиллями та витратами</i>	<i>Відповідь на наявні загрози з поступовим зміцненням потенціалу</i>
		ТОВ «ФВТ Сервіс» ТОВ «Вітряний парк Лиманський» ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі»	—
		Опортуністичний Розвитку переваг Хаотичний	Системний Розвитку переваг Компенсаторний
	Низький	<i>Поступове превентивне нарощування потенціалу</i>	<i>Термінове зміцнення потенціалу</i>
		ТОВ «Ю-ЕС Вінд Енд Солар Україна»	ТОВ «ТЕМ Енерго» ТОВ «Релфорс» ТОВ «Нікос» ТОВ «Цемент»
		Системний Компенсаторний Розвитку переваг Опортуністичний	Антикризовий
		Низький	Високий
		Поточна оцінка впливу загроз на підприємства	

Рис. 3.14. Вибір підходів до зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства для аналізованих підприємств (запропоновано автором)

Для вибору підходів до зміцнення потенціалу СЕБП для аналізованих підприємств більш широкий діапазон оцінки потенціалу СЕБП та загроз для такого підприємств (табл. 2.7) трансформовано до дихотомічного діапазону, що є необхідним для використання рис. 3.11. Узагальнення сценаріїв зміцнення потенціалу СЕБП для аналізованих підприємств на основі сформованого на рис. 3.11 вибору подано у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Узагальнення сценаріїв зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства для аналізованих підприємств (запропоновано автором)

Сценарій	ТОВ «ФВТ Сервіс»	ТОВ «Вітряний парк Лиманський»	ТОВ «ТЕМ Енерго»	ТОВ «Релфорс»	ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі»	ТОВ «Ю-ЕС Вінд Енд Солар Україна»	ТОВ «Нікос»	ТОВ «Цемент»
Підтримка потенціалу за можливості з невеликими зусиллями та витратами	X	X			X			
Відповідь на наявні загрози з одночасним зміцненням потенціалу								
Поступове превентивне нарощування потенціалу						X		
Термінове зміцнення потенціалу			X	X			X	X

Уточнюючи результати вибору сценаріїв зміцнення потенціалу СЕБП для аналізованих підприємств, хаотичний підхід представляється невиправданим вибором. Тому для ТОВ «ФВТ Сервіс», ТОВ «Вітряний парк Лиманський» та ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі» доцільним вибором є або опортуністичний підхід із використанням можливостей у зовнішньому середовищі, або підхід розвитку переваг із поступовим збільшенням складників потенціалу СЕБП. Для ТОВ «Ю-ЕС Вінд Енд Солар Україна» з урахуванням специфіки діяльності підприємства логічним вибором є так само опортуністичний підхід або підхід розвитку переваг. Втім можливим є також вибір системного підходу до зміцнення потенціалу СЕБП, хоча він й потребуватиме більших зусиль. Для ТОВ «ТЕМ Енерго», ТОВ «Релфорс», ТОВ «Нікос» та ТОВ «Цемент» з урахуванням оцінок потенціалу та впливу загроз на підприємства єдино доцільним є антикризовий підхід до зміцнення потенціалу СЕБП.

У табл. 3.14 для аналізованих підприємств запропоновано використання напрямів зміцнення потенціалу СЕБП для реагування на загрози, пов'язані із веденням воєнних дій проти України.

Таблиця 3.14

Використання напрямів зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства для реагування на загрози, пов'язані із веденням воєнних дій проти України (запропоновано автором)

Підприємства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ТОВ «ФВТ Сервіс»			X	X			X			X
ТОВ «Вітряний парк Лиманський»	X		X	X	X	X	X			X
ТОВ «ТЕМ Енерго»	X		X	X	X		X	X		X
ТОВ «Релфорс»	X		X	X	X		X			X
ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі»				X						X
ТОВ «Ю-ЕС Вінд Енд Солар Україна»	X		X	X						X
ТОВ «Нікос»	X	X	X	X	X		X	X		X
ТОВ «Цемент»	X	X	X	X	X		X	X		X

Примітка до табл. 3.14: цифрами позначено такі напрями зміцнення потенціалу СЕБП для реагування на загрози, пов'язані із веденням воєнних дій проти України на підставі рис. 3.13

- 1 — диверсифікація місць зберігання та виробничих потужностей;
- 2 — географічне перенесення зберігання запасів, виробничих потужностей та робочої сили;
- 3 — підготовка джерел ресурсів для їхнього використання у разі знищення або пошкодження власного майна;
- 4 — резервування ресурсів на умовах аутсорсингу;
- 5 — формування сценаріїв дій на випадок знищення або пошкодження майна;
- 6 — формування власних резервів ресурсів на випадок форсмажорних подій;
- 7 — збільшення клієнтського та партнерського капіталу;
- 8 — вжиття заходів для енергонезалежності підприємства;
- 9 — імпорт електроенергії;
- 10 — проведення навчань персоналу щодо реагування на випадок подій, пов'язаних із воєнними діями проти України.

Окремі із запропонованих напрямів зміцнення потенціалу СЕБП для реагування на загрози, пов'язані із веденням воєнних дій проти України, є універсальними та можуть знайти використання для всіх підприємств. Такими напрямками є резервування ресурсів на умовах аутсорсингу та проведення навчань персоналу щодо реагування на випадок подій, пов'язаних із воєнними діями проти України. Відносно універсальним також є напрям диверсифікації місць зберігання та виробничих потужностей. Інші напрями зміцнення потенціалу СЕБП для реагування на загрози, пов'язані із веденням воєнних дій проти України, для різних підприємств можуть значно варіювати через особливості їхньої діяльності: наприклад, для підприємств, які знаходяться у районах, що потерпають від обстрілів, актуальним може бути географічне

перенесення зберігання запасів, виробничих потужностей та робочої сили. Для підприємств, що працюють на конкурентних ринках, інтерес може представляти збільшення клієнтського та партнерського капіталу тощо.

Таким чином, для практичного зміцнення потенціалу СЕБП запропоновано підходи та напрями такого зміцнення. Запропонованими підходами до зміцнення потенціалу СЕБП стали компенсаторний, розвитку переваг, системний, антикризовий, хаотичний та опортуністичний. Для кожного з таких підходів розкрито його ключову ідею та призначення. Проаналізовано переваги та обмеження запропонованих підходів до зміцнення потенціалу СЕБП, і для таких підходів проведено їхній опис за запропонованими критеріями, а також висвітлено умови доцільності використання кожного з таких запропонованих підходів.

На основі комбінування значень запропонованих показників визначено сценарії зміцнення потенціалу СЕБП, і для кожного з таких сценаріїв встановлено доцільні для використання підходи до зміцнення потенціалу СЕБП. Визначені сценарії описано за критеріями міри пріоритетності завдання зміцнення потенціалу СЕБП та необхідної швидкості дій для відповідного зміцнення. Розглянуто, що вибір підходу до зміцнення потенціалу СЕБП не є статичним, такі підходи можуть змінювати один одного. У матричній та графічній формі показано можливість переходів між підходами до зміцнення потенціалу СЕБП.

Для розроблення типових напрямів зміцнення потенціалу СЕБП використано типологію підприємств за Х. Фрізевінкелем. Для кожного з типів підприємств визначено типові загрози, а також встановлено типові напрями зміцнення потенціалу СЕБП. Особливу увагу приділено напрямам зміцнення потенціалу СЕБП для реагування на загрози, пов'язані із веденням воєнних дій проти України, оскільки такі загрози мають універсальний характер та значні негативні наслідки. Розроблені сценарії та напрями зміцнення потенціалу СЕБП уточнено для вибраних для аналізу підприємств.

3.3. Посилення можливостей підприємства як складника потенціалу його системи економічної безпеки

Зміцнення потенціалу СЕБП можливо за рахунок збільшення будь-якого з його складників. Але еластичність такого збільшення за понесеними витратами є різною, що буде обмежувальним чинником за поточних умов української економіки. Зростання матеріальних ресурсів підприємства потребує часто використання коштів, що є очевидним обмеженням для багатьох підприємств в Україні. Рекомбінація матеріальних ресурсів, активізація резервних ресурсів, продаж непотрібних тощо є не завжди можливими, часто вимагають значних організаційних зусиль та сприятливої кон'юнктури ринку. З накопиченням фінансових ресурсів як складником потенціалу СЕБП ситуація для багатьох підприємств в Україні є очевидною: значна кількість підприємств зацікавлені у такому сценарії, але істотно обмежені загальною ситуацією в українській економіці. За умов обмеженості можливості збільшення матеріальних та фінансових ресурсів як складників потенціалу СЕБП саме акцент на нематеріальних ресурсах, їхній універсальній частині, може бути придатним для значної кількості вітчизняних підприємств.

Якщо у галузі діяльності підприємства нематеріальні активи мають істотний вплив на формування результатів діяльності, то на них можна робити акцент під час зміцнення потенціалу його СЕБП. Існує значна кількість видів діяльності, для яких торговельні марки, ліцензії та патенти, інші нематеріальні активи тощо мають істотну цінність, відрізняють підприємство від конкурентів, сприяють підтримці його економічної безпеки. Прикладами таких видів діяльності є ІТ, виробництво унікальної продукції, фармацевтика, окремі підгалузі хімічної промисловості, будь-яке наукоємне виробництво. Втім для значної кількості підприємств нематеріальні активи, хоча й можуть існувати у складі потенціалу їхньої СЕБП, не здійснюють істотного впливу на забезпечення такої економічної безпеки.

У такій ситуації, коли зміцнення потенціалу СЕБП за рахунок фінансових та матеріальних ресурсів потребує коштів, яких українські підприємства просто часто не мають, а акцент на нематеріальних активах є обмеженим й доступним тільки для підприємств окремих галузей, саме акцент на можливостях підприємства, який можна розглядати як окремий напрям зміцнення потенціалу СЕБП, може надати певний імпульс. У табл. 3.15 показано результати аналізу доцільності впливу на окремі нематеріальні можливості підприємства з метою зміцнення потенціалу його СЕБП.

Таблиця 3.15

Аналіз доцільності впливу на окремі нематеріальні можливості підприємства з метою зміцнення його потенціалу системи економічної безпеки (авторська розробка)

Нематеріальні можливості	Можливість підприємства здійснювати вплив	Міра інерційності впливу
Репутація підприємства	Обмежена	Висока
Чітка компетенція працівників	Висока	Низька
Безпекоорієнтованість культури	Висока	Середня
Реляційний капітал	Висока	Висока
Інформаційний капітал	Висока	Середня
Час	Висока	Низька
Лояльність персоналу	Обмежена	Середня
Якість менеджменту безпеки	Висока	Середня

За результатами аналізу табл. 3.15, обираючи можливості підприємства для використання з метою зміцнення потенціалу СЕБП, доцільно зосередити увагу на тих з них, які, з одного боку, є контрольованими для підприємства. З іншого боку, слід розглядати ті нематеріальні можливості підприємства, для яких міра інерційності впливу є низькою або принаймні середньою. Розглядати нематеріальні можливості з високою мірою інерційності впливу немає сенсу, оскільки для них управлінські дії щодо їхнього посилення у складі потенціалу СЕБП дадуть необхідний результат через порівняно тривалий період часу, а тому

можуть бути визнані недоцільними за мінливих умов функціонування значної кількості українських підприємств.

З урахуванням зазначених аргументів з числа нематеріальних можливостей у складі потенціалу СЕБП вибрано такі як чітка компетенція працівників, безпекоорієнтованість культури, інформаційний капітал, час та якість менеджменту безпеки. Але інформаційний капітал, по-перше, є доволі унікальним для кожного підприємства з урахуванням специфіки його діяльності. По-друге, інформаційний капітал все ж таки потребує певного часового лагу для свого формування та забезпечення своєї корисності, у тому числі у формуванні потенціалу СЕБП. І, по-третє, часто інформаційний капітал потребує витрачання коштів для свого формування. Тому увагу зосереджено на інших виділених можливостях підприємства для зміцнення його потенціалу СЕБП.

Принциповий підхід до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП поданий на рис. 3.15.

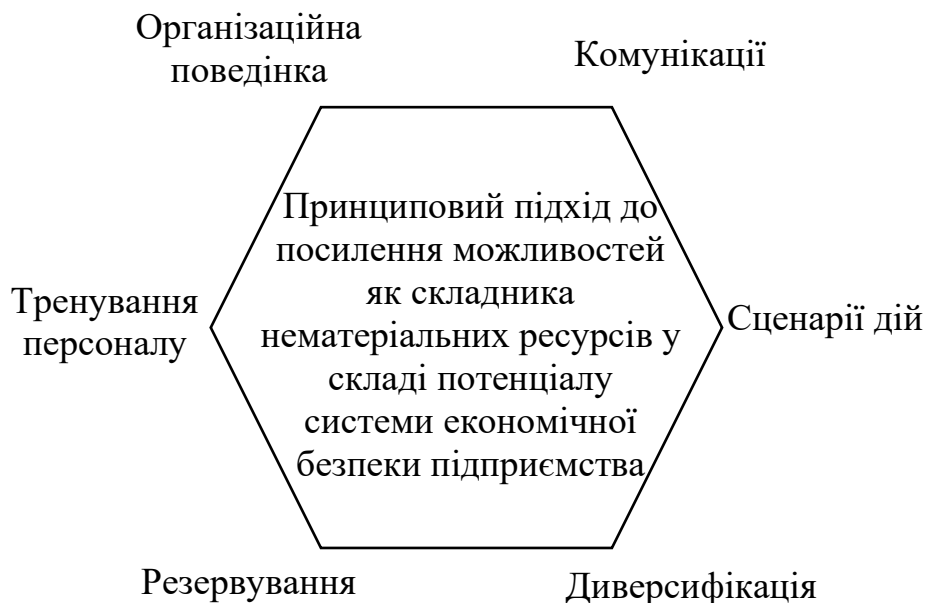


Рис. 3.15. Принциповий підхід до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства (авторська розробка)

Сутність кожного з компонентів запропонованого підходу до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП розкрита у табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Сутність компонентів підходу до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Компоненти	Сутність компонентів
Організаційна поведінка	Прийнятий на підприємстві стиль поведінки персоналу, у тому числі ставлення до питань забезпечення економічної безпеки, схильність до ризику, поводження із загрозами, міри обережності у реагуванні на сигнали зовнішнього середовища, схильності до запобіжного реагування на загрози, прагнення підтримки необхідних компетенцій, схильності до резервування ресурсів та їхньої диверсифікації
Комунікації	Спілкування всередині підприємства та із суб'єктами зовнішнього середовища, обмін інформацією, формування домовленостей щодо спільних або індивідуальних дій, створення певних поведінкових реакцій, реалізації певних проєктів та завдань, реагування на певні події у зовнішньому середовищі
Тренування персоналу	Формування у персоналу певних навичок, поведінкових реакцій, набуття персоналом підприємства певних компетенцій, вмінь, знань внаслідок цілеспрямованого навчання з використанням, у тому числі, методів та прийомів проактивного навчання
Сценарії дій	Опис можливих майбутніх дій залежно від настання певних подій або умов, у тому числі у галузі забезпечення економічної безпеки підприємства
Резервування	Створення запасів певних ресурсів для використання у разі настання певних заздалегідь частково передбачуваних ситуацій, як правило негативного характеру
Диверсифікація	Розподіл ресурсів, зусиль, дій за декількома можливими напрямками з метою мінімізації негативних наслідків та збитків у разі впливу негативних подій за одним або декількома з таких напрямів.

Слід підкреслити, що всі запропоновані компоненти підходу до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП

(рис. 3.15, табл. 3.15, 3.16) розглядаються не взагалі в системі управління підприємством, а саме щодо забезпечення його економічної безпеки та формування потенціалу відповідної системи.

Організаційна поведінка як компонент запропонованого підходу до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП характеризує прийняту на підприємстві поведінку персоналу стосовно забезпечення його економічної безпеки. Така поведінка охоплює типові реакції, типові дії, заходи у відповідь на актуалізовані або ідентифіковані загрози, звичні та використовувані способи протидії та запобігання загрозам. Додатково у контексті зміцнення потенціалу СЕБП організаційна поведінка характеризує прийнятий на підприємстві стиль дії персоналу щодо навчання, у тому числі у протидії загрозам, що впливають на підприємство.

Комунікації як компонент запропонованого підходу до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП характеризують зміст та структуру обміну інформацією як всередині підприємства, так і між підприємством та його зовнішнім середовищем. Комунікації охоплюють не тільки безпосередньо обмін інформацією, вони можуть сприяти формуванню стратегічних альянсів підприємства із зацікавленими суб'єктами зовнішнього середовища, залученню зовнішньої допомоги для нейтралізації загроз підприємству тощо. За характером такі комунікації як компонент підходу зміцнення потенціалу СЕБП можуть бути внутрішніми та зовнішніми, горизонтальними та вертикальними.

Внутрішні комунікації відбуваються всередині підприємства, вони є необхідними для згуртування колективу, уникнення невизначеності, запобігання чуткам та пліткам з питань загроз, які впливають на підприємство, заходів реагування на такі загрози. Зовнішні комунікації забезпечують підприємство необхідною інформацією, можуть сприяти формуванню партнерських стосунків із суб'єктами зовнішнього середовища, залученню допомоги. Горизонтальні комунікації передбачають обмін інформацією між рівноправними та/або незалежними сторонами — всередині підприємства та у його зовнішньому

середовищі. Вертикальні комунікації — це завжди обмін інформацією між домінуючим та підпорядкованим суб'єктами.

Окремим важливим напрямом комунікацій для будь-якого підприємства в Україні за умов війни та надскладних умов функціонування українських підприємств є комунікація з органами влади. Зараз в Україні значна кількість підприємств працює у надскладних умовах та потребує підтримки держави. Однією з умов такої підтримки є належним чином побудовані комунікації з органами державної влади, які є основою для компенсації можливих нанесених збитків, просування інтересів українських підприємств закордоном, здобуття підтримки міжнародних організацій тощо. Тематика комунікацій з органами влади (англ. “Government Relations”) є добре відомою та розвиненою у низці публікацій, наприклад [300, 350, 359, 365 та ін.]. Тому для українських підприємств може бути доцільним взяти наявні розробки щодо побудови комунікацій з органами державної влади та використати такі напрацювання з урахуванням специфіки діяльності органів влади в Україні та конкретних особливостей кожного окремого підприємства.

Суб'єктом дій на рівні підприємства, у тому числі щодо формування та використання потенціалу його СЕБП, є персонал. Тому важливим компонентом запропонованого підходу щодо зміцнення відповідного потенціалу є тренування персоналу. Сутність такого тренування полягає у формуванні у персоналу підприємства специфічних знань, вмінь та навичок з метою правильного реагування на різні загрози, що мають вплив на підприємство.

Тренування персоналу, по-перше, має бути всеохоплюючим, а, по-друге, цілеспрямованим. Це означає, що кожен з працівників підприємства незалежно від його функціональної компетентності (керівник підрозділу, бухгалтер, енергетик, експедитор тощо) повинен у межах тренування персоналу набувати як загальних, так і спеціальних компетенцій щодо реагування на загрози підприємству, виклики для його економічної безпеки тощо. Загальні компетенції визначаються загрозами, які мають вплив на підприємство та його персонал у цілому. За умов війни проти України такими загрозами можуть бути пожежа та

руйнування внаслідок обстрілу, окупація території та втрата майна й частини робочих місць тощо. Спеціальні компетенції визначаються профілем посади, здійснюваними діями та доступом до певних ресурсів підприємства. Наприклад, для головного бухгалтера та водія-експедитора загальні компетенції в контексті зміцнення потенціалу СЕБП можуть бути однаковими, а спеціальні — будуть різними. Прикладами загальних компетенцій для зміцнення відповідного потенціалу можуть бути дії у разі рейдерського захоплення підприємства, навички надання першої медичної допомоги у разі обстрілу, дії персоналу у разі пожежі або руйнування частини будівлі, поведінка у разі оголошення сигналів повітряної тривоги тощо. Отже, всеохоплюючий характер тренування персоналу підприємства означає, що увесь персонал підприємства в цілому має набувати загальних компетенцій у складі нематеріальних можливостей як складника потенціалу СЕБП. Щодо спеціальних компетенцій, то їх мають набувати всі працівники відповідної функціональної приналежності — працівники виробництва, бухгалтерії, енергетичних служб, інженерної служби тощо.

Цілеспрямованість під час тренування персоналу передбачає не просто надання персоналу підприємства певних знань, а формування та відпрацювання конкретних навичок, необхідної поведінки у разі настання певних загроз. Це, між іншим, передбачає конкретну спрямованість окремого навчального заходу — тренінгу, семінару, навчання — на однорідні навички або взагалі на одну якусь навичку. Наприклад, не можна поєднувати навчання реагуванню на спробу рейдерського захоплення підприємства та діям з надання першої медичної допомоги, оскільки це значно погіршуватиме результати відповідного тренування через різноманітність змісту навичок, що мають бути відпрацьовані. У разі спроби проводити тренування різними навичкам одночасно, скоріше за все, персонал не засвоїть жодних навичок.

Для правильного та швидкого реагування на різні події у контексті зміцнення потенціалу СЕБП важливим компонентом запропонованого підходу є сценарії дій. Для кожного з підприємств майбутні події є доволі невизначеними, та достовірно передбачити всі можливі такі події, що можуть мати негативний

вплив на підприємство, формувати загрози його діяльності, неможливо. Але цілком можливим є визначити окремі події, які або мають достатньо велику ймовірність, або навіть при низькій ймовірності можуть мати значні негативні наслідки, щоб посилити готовність підприємства до реагування на такі події. Саме у цьому й полягає зміст сценаріїв дій як запропонованого компонента підходу до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП.

Наприклад, в українських реаліях для кожного окремого підприємства, хоча статистично настання руйнувань та пожежі від обстрілу через бойові дії проти України має й низьку ймовірність, але ж така ймовірність точно не є нульовою, причому незалежно від географічного розташування підприємства — у Харкові, Чернігові або Львові. Тому один зі сценаріїв у контексті зміцнення потенціалу СЕБП має передбачати дії для мінімізації шкоди та дії персоналу у разі настання таких наслідків. Очевидно, що окремо взяте підприємство не може вплинути на сам факт обстрілів під час ведення бойових дій проти України, але має можливість підготуватися до реагування у разі настання відповідних негативних подій.

Сутність резервування у контексті, який розглядається, полягає у створенні запасів ресурсів для їхнього використання за певних умов або настання заздалегідь непередбачуваної ситуації. Причому мова йде про ресурси різного виду — як матеріальні активи (обладнання, сировина, місця зберігання запасів), так і кадрові ресурси (джерела заповнення вакансій у разі звільнення частини персоналу підприємства), фінансові ресурси (джерела надходження фінансових ресурсів у разі настання їхнього дефіциту тощо).

Резервування може полягати не тільки у безпосередньому створенні запасу ресурсів, але й у визначенні джерел їхнього реального надходження. Наприклад, резервування транспортних засобів може полягати не тільки у придбанні додаткових засобів, але й у формуванні договірних відносин з підприємством, що надає транспортні послуги, принаймні у вивченні кон'юнктури цього сегменту ринку. Резервування кадрових ресурсів може полягати не тільки у

створенні внутрішнього резерву закриття вакансій на підприємстві, але й у формуванні відносин із кадровими агентствами, щоб у разі потреби звернутися до них для закриття наявних вакансій, тощо.

Нарешті диверсифікація, яка є традиційним та широко використовуваним підходом в управлінні, у контексті зміцнення потенціалу СЕБП полягає у розподілі ресурсів за декількома напрямками. Традиційними прикладами диверсифікації у контексті зміцнення відповідного потенціалу можуть бути такі:

робота на декількох сегментах ринку — тоді незадовільні результати на одних сегментах можуть бути компенсовані позитивними на інших;

зберігання запасів сировини та продукції у декількох місцях — знищення або пошкодження майна підприємства у одному географічному місці завдасть шкоди, але не залишить підприємство без запасів у цілому;

розподіл виробництва між декількома географічними локаціями, якщо це можливо — руйнування та/або пожежа на одній локації внаслідок бойових дій не завдасть шкоди щодо інших локацій тощо.

Часто диверсифікація потребує додаткових коштів та витрат, але за умов високих загроз для українських підприємств такі додаткові витрати є «платою» за певне убезпечення діяльності підприємства у вигляді зменшення міри критичності негативних наслідків для нього. Слід підкреслити, що диверсифікація як така не дозволяє зменшити ймовірність настання загроз для підприємства, але дозволяє зменшити їхній негативний вплив.

Кожен із запропонованих компонентів підходу до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП є важливим. Вплив кожного з таких компонентів на зміцнення потенціалу СЕБП подано у табл. 3.17.

Кожен з компонентів запропонованого підходу до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП (рис. 3.15) є необхідним. Наслідки відсутності кожного з таких компонентів подано у табл. 3.18.

Таблиця 3.17

Вплив компонентів запропонованого підходу на зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Компоненти	Вплив компонентів на зміцнення потенціалу СЕБП
Організаційна поведінка	Формування швидких та дієвих управлінських та поведінкових реакцій персоналу на всіх рівнях щодо забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом ідентифікації загроз, їхнього упередження, правильного реагування на такі загрози, накопичення та використання потенціалу СЕБП для зміцнення відповідної економічної безпеки, посилення необхідних для забезпечення економічної безпеки підприємства компетенцій
Комунікації	Забезпечення ідентифікації загроз у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, які можуть негативно вплинути на його економічну безпеку, узгодження дій щодо реагування на такі загрози, отримання додаткової інформації для забезпечення економічної безпеки підприємства, залучення додаткових ресурсів та/або суб'єктів для подолання загроз та забезпечення економічної безпеки підприємства в цілому
Тренування персоналу	Забезпечення вмій та навичок персоналу підприємства швидко та адекватно реагувати на загрози для підприємства у його внутрішньому та зовнішньому середовищі з метою зміцнення економічної безпеки підприємства. Зменшення невизначеності та неорганізованості під час дій персоналу підприємства, спрямованих та зміцнення його економічної безпеки
Сценарії дій	Забезпечення максимальної готовності персоналу підприємства та наявності необхідних ресурсів для реагування на негативні події у зовнішньому середовищі підприємства, загрози у його зовнішньому або внутрішньому середовищі, які можуть потенційно мати негативні наслідки для економічної безпеки підприємства
Резервування	Забезпечення наявності ресурсів різного виду та шляхів їхнього надходження для різних варіантів реагування на негативні події у зовнішньому середовищі підприємства, загрози у його зовнішньому або внутрішньому середовищі, які можуть потенційно мати негативні наслідки для економічної безпеки підприємства
Диверсифікація	Зменшення негативних наслідків для підприємства у разі актуалізації окремих загроз у його внутрішньому або зовнішньому середовищі.

Таблиця 3.18

Наслідки відсутності компонентів запропонованого підходу до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Компоненти	Наслідки відсутності компонентів
Організаційна поведінка	Відсутність «правильної» у контексті зміцнення потенціалу СЕБП поведінки персоналу, зокрема щодо ідентифікації загроз, реагування на них, готовності до здобуття необхідних компетенцій тощо
Комунікації	Відсутність інформації, важливої для зміцнення потенціалу СЕБП, отримання такої інформації із запізненням, коли вона вже може втратити свою актуальність, розосередженість та відокремленість суб'єктів дії щодо зміцнення потенціалу СЕБП, неузгодженість їхніх дій
Тренування персоналу	Відсутність у персоналу напрацьованих вмінь та навичок для реагування щодо посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП
Сценарії дій	Уповільнення реакції персоналу на загрози для підприємства. Неготовність персоналу до здійснення необхідних дій задля збереження та посилення економічної безпеки підприємства. Можливе виникнення неузгодженості, невизначеності аж до хаосу щодо реакції підприємства на загрози у його внутрішньому та/або зовнішньому середовищі
Резервування	Можлива відсутність необхідних ресурсів у потрібний момент часу задля здійснення дій із зміцнення економічної безпеки підприємства, необхідної управлінської реакції з боку СЕБП, зміцнення потенціалу такої системи. Виникнення додаткових загроз та/або уповільнення управлінської реакції у разі неочікуваного вибуття певних ресурсів
Диверсифікація	Надмірний порівняно з можливим негативний вплив подій у внутрішньому та/або зовнішньому середовищі підприємства у разі загроз підприємству.

Усі розглянуті компоненти підходу щодо посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП (рис. 3.15) є тісним чином пов'язаними між собою, що у формі попарних зв'язків представлено у табл. 3.19.

Таблиця 3.19

Взаємозв'язок між компонентами підходу щодо посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Компоненти підходу до посилення можливостей для зміцнення потенціалу СЕБП	Організаційна поведінка	Комунікації	Тренування персоналу	Сценарії дій	Резервування	Диверсифікація
Організаційна поведінка	—	Умова	Умова/наслідок	Умова	Умова	Умова
Комунікації	Наслідок	—	Ресурс	Ресурс, елемент	Інструмент	Інструмент
Тренування персоналу	Наслідок/умова	Наслідок	—	Ресурс, умова	Умова	Умова
Сценарії дій	Наслідок	Результат	Результат/умова	—	Умова/наслідок	Умова/наслідок
Резервування	Наслідок	Мета, результат	Результат	Інструмент/умова	—	Результат
Диверсифікація	Наслідок	Мета, результат	Результат	Інструмент/умова	Умова	—

Пояснення до табл. 3.19: для кожної клітини C_{ij} розглядається характер зв'язку компонента у рядку i для компонента у стовпчику j .

Табл. 3.19 потребує певних пояснень, оскільки інформація щодо зв'язків між окремими компонентами запропонованого підходу щодо посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП подана у доволі стислому викладі. У кожній з клітинок табл. 3.19 показано, чим є компонент, який знаходиться у рядку, для компонента, який знаходиться у стовпчику, у контексті посилення розглянутих можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП. Наприклад, організаційна поведінка виступає важливою умовою для всіх інших компонентів, оскільки звична для персоналу поведінка та способи дії істотним чином впливають і на комунікації, і на розроблення та втілення сценаріїв дій, і на практику резервування тощо.

Винятком є тренування персоналу: з одного боку, звична на підприємстві організаційна поведінка визначає характер та періодичність тренування

персоналу, ставлення персоналу підприємства до такого тренування та його мотивацію. З іншого боку, проведене тренування, яке сприяє набуттю нових знань та компетенцій, може змінювати організаційну поведінку на підприємстві.

Аналогічний зв'язок можна простежити й щодо інших компонентів запропонованого підходу. Наприклад, сценарії дій виступають наслідком для організаційної поведінки, певною мірою є результатом здійснених комунікацій та проведеного тренування персоналу підприємства. Водночас ті самі сценарії дій є умовою для проведення резервування та диверсифікації — настання певного сценарію може «запускати» відповідні процеси. Але й для таких компонентів зв'язок є взаємним: з одного боку, вибір певного сценарію може бути основою для здійснення резервування та диверсифікації; але, з іншого боку, окремі сценарії можуть бути реалізовані тільки у разі, якщо раніше були підготовлені відповідні резерви. Тобто, наприклад, резервування як компонент запропонованого підходу для сценаріїв водночас є й інструментом, й умовою. Схожий зв'язок простежується між сценаріями дій та тренуванням персоналу: з одного боку, певні сценарії можуть бути реалізовані тільки за умови наявності попередньо навченого та натренованого персоналу підприємства; з іншого боку, окремі сценарії можуть передбачати попереднє тренування персоналу підприємства для необхідного реагування.

Табл. 3.19 відображає зв'язок між компонентами підходу щодо посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП у згорнутій формі, але для кожної пари таких компонентів відповідний зв'язок може бути представлений більш розгорнуто.

Кожен із компонентів запропонованого підходу щодо посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП має позитивний вплив на відповідні можливості (розглянуто у додатку Щ), що без додаткових витрат має сприяти посиленню відповідного потенціалу.

Для втілення підходу до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП у діяльності підприємства мають бути дотримані певні умови (рис. 3.16).

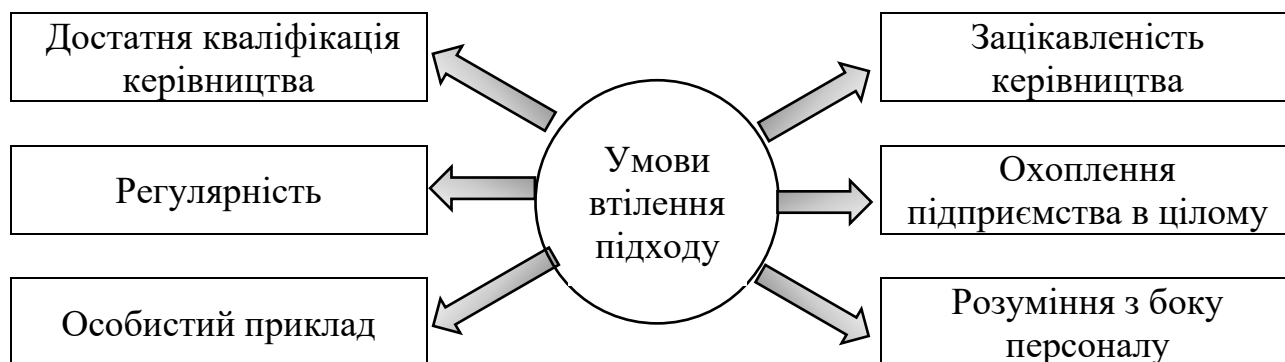


Рис. 3.16. Умови втілення підходу до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Запропонований підхід до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП має сукупність переваг, які подано на рис. 3.17.

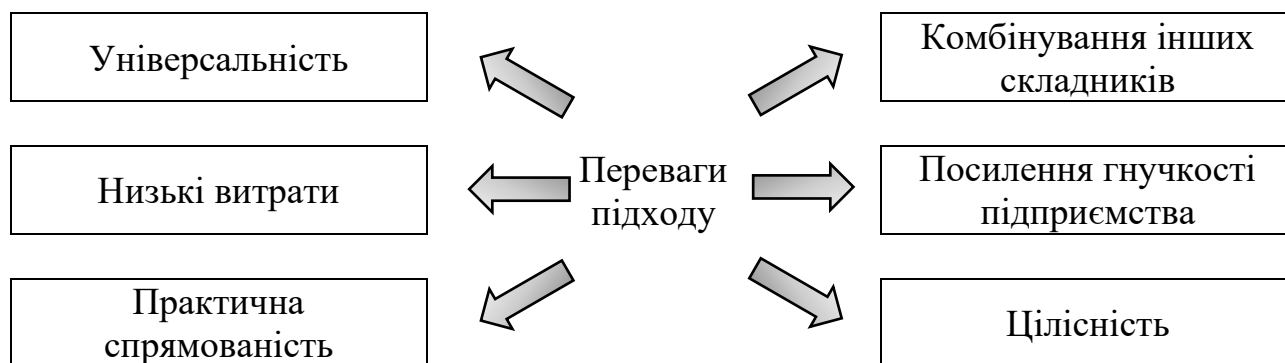


Рис. 3.17. Переваги підходу до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Як показано на рис. 3.17, запропонований підхід є універсальним, він може бути легко застосованим на будь-якому підприємстві незалежно від його галузевої приналежності, розміру, розташування, ринку, на якому підприємство працює, тощо. Компоненти підходу можуть бути «розгорнуті» абсолютно незалежно від якихось інших індивідуальних характеристик підприємства.

Універсальність запропонованого підходу доповнюється його позитивним впливом на комбінування інших складників потенціалу СЕБП. Сам запропонований підхід не передбачає залучення інших матеріальних або

нематеріальних ресурсів, що може потребувати додаткових коштів, з урахуванням складних умов функціонування вітчизняних підприємств в Україні. Але при цьому такий підхід може забезпечувати комбінування інших складників потенціалу СЕБП задля його зміцнення. Основою такого комбінування можуть бути розроблені сценарії, навчання персоналу підприємства, здійснене резервування тощо.

Забезпечити зміцнення потенціалу СЕБП з нульовими витратами та без зусиль є нереальним, але запропонований підхід передбачає доволі низькі витрати на зміцнення відповідного потенціалу за рахунок активізації та комбінування вже наявних ресурсів підприємства без витрачання коштів на залучення додаткових ресурсів, та за рахунок посилення готовності підприємства відповідати на наявні загрози без додаткового витрачання коштів.

Додатковою перевагою запропонованого підходу до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП є посилення гнучкості підприємства у реагуванні на події зовнішнього та внутрішнього середовища, що можуть мати негативний вплив на його економічну безпеку. Таке посилення гнучкості відбувається за рахунок напрацювання необхідної організаційної поведінки, створення та підтримки необхідних комунікацій підприємства, створення компетенцій та навичок персоналу підприємства, відпрацювання можливих сценаріїв дій, створення резервів необхідних ресурсів, що має позитивний вплив на визначені нематеріальні можливості підприємства. Зокрема це має дозволити забезпечити чітку компетенцію працівників, підвищити якість менеджменту безпеки, забезпечити належну орієнтацію культури підприємства на забезпечення його економічної безпеки, скоротити час превентивних та реактивних дій, які пов'язані із забезпеченням економічної безпеки підприємства.

Перевагою запропонованого підходу є його висока практична спрямованість. Попри те, що сам підхід є певною мірою абстрактним та потребує прив'язки та адаптації до умов діяльності конкретного підприємства, всі його компоненти мають не теоретичний, а цілком практичний зміст і можуть бути

реалізовані на будь-якому підприємстві. Всі компоненти розробленого підходу на практиці спрямовані на посилення окремих вибраних нематеріальних можливостей, що має дозволити зміцнення потенціалу СЕБП у цілому для будь-якого підприємства.

Нарешті, до складу переваг запропонованого підходу до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП слід віднести його цілісність: усі компоненти такого підходу є функціонально пов'язаними між собою; компоненти такого підходу є прямо пов'язаними з окремими можливостями у складі потенціалу СЕБП; для запропонованого підходу визначено умови його втілення, які мають забезпечити необхідні результати, тощо.

Водночас запропонований підхід до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП має не тільки переваги (рис. 3.17), але й певні обмеження (рис. 3.18), які теж слід враховувати під час практичного використання розробленого підходу.

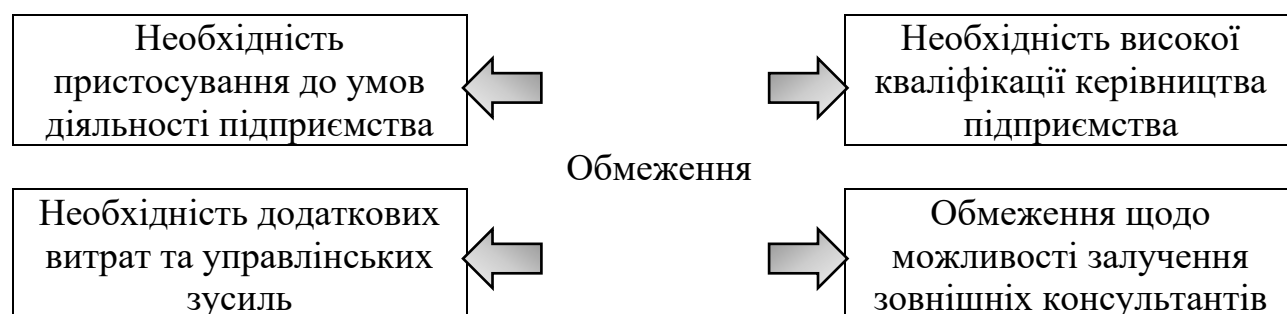


Рис. 3.18 Обмеження підходу до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

У табл. 3.20 представлено рекомендації щодо використання компонентів підходу до посилення можливостей для зміцнення потенціалу СЕБП. Для кожного з розглянутих підприємств можливим є використання кожного із запропонованих компонентів розробленого підходу, але у табл. 3.20 представлено ті компоненти, увага до яких заслуговує бути першочерговою.

Таблиця 3.20

Використання компонентів підходу до посилення можливостей для зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

	Компоненти підходу до посилення можливостей для зміцнення потенціалу СЕБП					
	Організаційна поведінка	Комунікації	Тренування персоналу	Сценарії дій	Резервування	Диверсифікація
ТОВ «ФВТ Сервіс»		X	X		X	X
ТОВ «Вітряний парк Лиманський»			X		X	
ТОВ «ТЕМ Енерго»		X	X	X		X
ТОВ «Релфорс»		X	X	X		X
ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі»			X	X		
ТОВ «Ю-ЕС Вінд Енд Солар Україна»		X	X	X	X	
ТОВ «Нікос»	X	X	X	X		X
ТОВ «Цемент»	X	X	X	X		X

Примітка до табл. 3.19: позначкою «X» позначено компоненти підходу до посилення можливостей для зміцнення потенціалу СЕБП, що є першочергово доцільними для використання на відповідному підприємстві.

Отже, з метою зміцнення потенціалу СЕБП запропоновано посилення можливостей підприємства як складника відповідного потенціалу. Аналіз доцільності впливу на окремі нематеріальні можливості підприємства дозволив визначити ті з них, вплив на які є найбільш доцільним та потенційно результативним у контексті зміцнення потенціалу СЕБП. Такими нематеріальними можливостями стали компетенція працівників, безпекоорієнтованість культури, час та якість менеджменту безпеки.

З метою посилення визначених нематеріальних можливостей підприємства розроблено принципівий підхід, який включає шість компонентів, а саме організаційну поведінку, комунікації, тренування персоналу, сценарії дій, резервування та диверсифікацію. Для кожного з таких компонентів розкрито

його сутність, характер впливу на зміцнення потенціалу СЕБП, негативні наслідки його відсутності. Для забезпечення цілісності розробленого підходу показано попарний зв'язок між кожними двома компонентами з числа запропонованих. З метою конкретизації змісту розробленого підходу показано вплив кожного із компонентів розробленого підходу на кожну з вибраних нематеріальних можливостей підприємства.

Для втілення розробленого підходу щодо посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП запропоновано умови втілення такого підходу, дотримання яких є важливою передумовою результативного зміцнення потенціалу СЕБП. Такими умовами втілення розробленого підходу є достатня кваліфікація та зацікавленість керівництва підприємства, регулярність, охоплення підприємства в цілому, а не окремих його елементів та/або підсистем, особистий приклад та розуміння з боку персоналу підприємства.

Використання розробленого підходу дозволило визначити на прикладі конкретних підприємств компоненти підходу, які заслуговують на першочергове використання.

За результатами проведеного аналізу визначено переваги та обмеження запропонованого підходу до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП. Перевагами запропонованого підходу визначено його універсальність, можливість комбінування інших складників, низькі витрати, посилення гнучкості підприємства, практичну спрямованість та цілісність. Водночас слід враховувати й визначені та розглянуті обмеження такого підходу.

Запропонований підхід до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП має стати ще однією складовою розглянутого інструментарію зміцнення відповідного потенціалу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Основою зміцнення потенціалу СЕБП стали розроблені принципові засади зміцнення відповідного потенціалу. Складниками таких принципових засад стали постулати, закономірності, принципи, типові помилки, організація команди та підтримка. Для кожного із зазначених складників розкрито його призначення та показано наслідки його відсутності. Кожен зі складників відповідних принципових засад докладно описано та представлено. Зокрема розглянуто постулати зміцнення потенціалу СЕБП, висвітлено та описано закономірності такого зміцнення, які мають бути враховані під час практичних дій із зміцнення потенціалу СЕБП, розкрито склад принципів зміцнення потенціалу СЕБП, висвітлено зміст кожного з таких принципів та показано наслідки їхнього недотримання. Визначено та описано типові помилки зміцнення потенціалу СЕБП, і для кожної з них показано її наслідки. Запропоновано та описано компоненти організації команди з метою зміцнення потенціалу СЕБП. Формувати команду із зміцнення потенціалу СЕБП запропоновано з використанням моделі ролей учасників команди за Р. Белбіном, і для кожної з таких ролей запропоновані завдання із зміцнення потенціалу СЕБП, а також для кожного із виділених загальних завдань запропоновані необхідні ролі учасників команди. Запропоновано окремі види підтримки зміцнення потенціалу СЕБП, та для кожного з них показано наслідки її відсутності.

2. Запропоновано підходи до зміцнення потенціалу СЕБП, зокрема компенсаторний, підхід розвитку переваг, системний, антикризовий, хаотичний та опортуністичний. Для кожного з них описано ключову ідею відповідного підходу. Показано, що окремі з таких підходів істотно різняться за певними критеріями. Показано можливість переходу між окремими підходами до зміцнення потенціалу СЕБП. Для кожного з таких підходів розкрито його призначення, показано переваги та обмеження. Сукупність виділених підходів описано з використанням вибраних критеріїв. Для кожного з таких підходів

розглянуто умови доцільності його застосування, а також сформовано чотири можливі сценарії зміцнення потенціалу СЕБП, та запропоновано підходи до зміцнення потенціалу СЕБП у межах кожного з таких сценаріїв.

3. Для підприємств кожного з типів за Х. Фрізевінкелем запропоновано типові загрози та сформовано типові напрями зміцнення потенціалу СЕБП таких підприємств. Особливу увагу приділено загрозам, які виникають для вітчизняних підприємств у зв'язку із веденням бойових дій на території України, та напрямам зміцнення потенціалу СЕБП підприємств за наявності таких загроз. Використання напрямів зміцнення потенціалу СЕБП для реагування на загрози, пов'язані із веденням воєнних дій проти України, розглянуто на прикладі українських підприємств.

4. Розроблено принципівий підхід до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП. Компонентами такого принципівого підходу стали організаційна поведінка, комунікації, тренування персоналу, сценарії дії, резервування та диверсифікація. Для кожного з таких компонентів розкрито його сутність та показано вплив на зміцнення потенціалу СЕБП, а також наслідки його відсутності. З метою забезпечення цілісності показано взаємозв'язок між компонентами розробленого підходу щодо посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП. Для забезпечення практичного використання розробленого підходу розглянуто умови його втілення, зокрема такі як достатня кваліфікація керівництва, зацікавленість керівництва, регулярність, охоплення підприємства в цілому, особистий приклад та розуміння з боку персоналу. Визначено переваги запропонованого підходу до посилення окремих складників потенціалу СЕБП та його обмеження. На підставі змісту підходу до посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу СЕБП сформовано пропозиції для аналізованих підприємств.

5. Основні положення розділу представлено у публікаціях [214, 215, 217, 219].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне обґрунтування та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає у розробці теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства. На основі одержаних результатів дослідження сформульовано низку висновків і пропозицій теоретичного та практичного змісту.

У дисертації на основі проведеного автором дослідження захищаються такі основні положення.

За результатами узагальнення теоретичних засад безпекології розглянуто зміст різних видів безпеки — воєнної, техногенної, епідеміологічної, продовольчої, паливно-енергетичної, екологічної, демографічної, соціальної, кібербезпеки та економічної безпеки. Для кожного з розглянутих видів безпеки розглянуто її прояви для різних об'єктів — окремого домогосподарства, підприємства, міста, регіону, країни тощо. Особливу увагу приділено економічній безпеці, для якої показано її об'єкти, у тому числі й окреме підприємство. Показано, що економічна безпека об'єктів різних рівнів є ієрархічною — економічна безпека більш комплексних та складних об'єктів включає у себе економічну безпеку більш простих об'єктів. Розглянуто наявні підходи до розуміння економічної безпеки підприємства — захисний, конкурентний, ресурсний, стійкісний, еволюційний, процесний, гармонізаційний та конвергентний — та трактування економічної безпеки підприємства у межах кожного з таких підходів. Суб'єктом забезпечення економічної безпеки підприємства є система економічної безпеки підприємства (СЕБП). Проведений аналіз змісту та властивостей СЕБП дозволив виділити ключові складники такої системи та на основі їхнього узагальнення запропонувати підходи до розуміння СЕБП, зокрема діяльнісний, елементний, суб'єктно-об'єктний та функціонально-компонентний. На основі аналізу змісту відповідної системи визначено сукупність понять, з якими є змістовно пов'язаним поняття СЕБП, зокрема загрози та їхнє попередження,

структурованість, взаємопов'язаність, захищеність підприємства, захист його інтересів тощо. Статуси СЕБП — як надсистеми та підсистеми у системі управління підприємством — порівняно з використанням сукупності критеріїв. Для поглибленого вивчення природи СЕБП запропоновано онтологічні та необхідні властивості СЕБП та показано різницю між ними. У складі онтологічних властивостей СЕБП розглянуто інтегрованість до системи управління, варіативність змісту, плюралістичність формалізації, відсутність єдиної організаційної форми, внутрішню структуру, елементний склад, можливу внутрішню полісуб'єктність, людино-залежність. У складі необхідних властивостей СЕБП розглянуто адаптивність до характеристик підприємства та змін у зовнішньому середовищі, організаційну відособленість та суб'єктність, операціоналізованість, компетентність суб'єктів дій, несуперечливість цілей, завдань та функцій, економічність, керованість, прозорість, наявність резервів реагування, комплексність, безперервність, законність, структурованість, пріоритетність попередження, взаємопов'язаність та планомірність дій.

Показано, що важливою комплексною характеристикою СЕБП є її потенціал. Поняття потенціалу СЕБП досліджено на основі аналізу загального розуміння поняття потенціалу, висвітлення рівнів потенціалу за окремими об'єктами (потенціал держави, галузі, регіону, міста, підприємства) та видами (економічний, ресурсний, експортний, фінансовий, інноваційний, інвестиційний тощо). На основі узагальнення концепцій розуміння потенціалу та підходів до визначення потенціалу у загальному випадку обґрунтовано та розкрито ресурсно-компетенціальну природу потенціалу СЕБП. Потенціал СЕБП запропоновано розуміти як наявні у підприємства можливості, засоби та ресурси, що можуть бути використані у СЕБП для його убезпечення від загроз як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства, негативного впливу їхніх наслідків, подолання таких загроз та обмеження їхнього негативного впливу. На основі ресурсно-компетенціальної природи потенціалу СЕБП та запропонованого його розуміння структуру потенціалу СЕБП представлено у вигляді поєднання матеріальних та фінансових ресурсів

підприємства, нематеріальних ресурсів підприємства та його компетенцій. Зміст кожного із складників потенціалу СЕБП докладно розкрито.

З метою оцінювання потенціалу СЕБП сформовано засади такого оцінювання, зокрема особливості об'єкта оцінювання, вимоги до оцінювання, користувачі результатів оцінювання, напрями використання таких результатів, обмеження та припущення під час оцінювання потенціалу СЕБП, а також використовувані інструменти. Показано, що при оцінюванні потенціалу СЕБП слід враховувати його особливості як об'єкта оцінювання, зокрема наявність, комплексний зміст, номінальний характер, динамічність, відсутність матеріальної форми, варіативність формалізації, обмежену субституційність та компліментарність елементів, суб'єктивність оцінювання та інструментальну мультिवаріантність. При цьому слід дотримуватися вимог до оцінювання, у складі яких виділено та обґрунтовано законність, доступність первинної інформації, універсальність, наочність результатів, готовність до використання, простоту та однозначність інтерпретації результатів, відсутність потреби високої кваліфікації суб'єкта оцінювання, невисоку трудоємність оцінювальних процедур, порівнюваність, економічність, корисність, наявність суб'єкта оцінювання, цільовий характер оцінювання, обмеженість у часі та розрізнюваність результатів. Показано, що користувачами результатів оцінювання потенціалу СЕБП можуть бути власники та топ-менеджмент підприємств, органи влади, банківські установи, скорингові агенції, учасники угод істотної зміни структури власності, профспілки, великі кредитори підприємства та учасники угод із ним. Для різних суб'єктів є актуальними різні напрями використання інформації щодо потенціалу СЕБП, зокрема управління по слабких сигналах, посилення економічної безпеки підприємства, розроблення антикризової стратегії підприємства, ухвалення рішення про реструктуризацію, продовження співпраці, діяльності, операції злиття-поглинання, ухвалення рішення щодо надання кредиту, моніторинг діяльності, оцінювання стабільності діяльності як роботодавця. З метою формування оцінок потенціалу СЕБП

докладно описано обмеження та припущення такого оцінювання, а також інструменти, що можуть бути використані для його проведення.

Розроблена модель до оцінювання потенціалу СЕБП передбачає оцінювання як безпосередньо такого потенціалу, так і його достатності шляхом зіставлення у матричній формі величини потенціалу СЕБП та оцінки впливу загроз на підприємство. Окремі складники потенціалу СЕБП запропоновано оцінювати з використанням побудованих бальних шкал оцінювання, а формування інтегральної оцінки потенціалу СЕБП у скалярному та кортежному представленні запропоновано здійснювати на основі розробленої кількісної моделі. Оцінювання впливу загроз на підприємство запропоновано здійснювати на основі побудованого їхнього переліку для українських підприємств, проведеного розрахунку відносної вагомості кожної з них, пропозицій щодо оцінювання наявності кожної з таких загроз для конкретного підприємства та міри впливу кожної з них на діяльність конкретного підприємства, а також сформованої оцінної моделі для визначення сукупного впливу загроз на конкретне підприємство. Для кожної з двох інтегральних оцінок — величини потенціалу СЕБП та оцінки впливу загроз — запропоновані діапазони кінцевого показнику для визначення достатності потенціалу СЕБП у матричній формі.

З використанням розробленої моделі оцінювання потенціалу СЕБП проведено оцінювання відповідного потенціалу для сукупності українських підприємств. З метою коректної апробації розробленої моделі вибрано підприємства різних галузей, що працюють у різних регіонах України. Проведені розрахунки дозволили для кожного з вибраних підприємств отримати оцінки окремих складників потенціалу СЕБП, інтегральну оцінку потенціалу СЕБП у вигляді скалярного значення та у вигляді кортежу, оцінки вагомості, наявності та міри прояву загроз, інтегральну оцінку впливу загроз, а також оцінку достатності потенціалу СЕБП, яку наочно подано у матричній формі.

Розроблено принципові засади зміцнення потенціалу СЕБП, для кожного із складників яких показано його призначення та негативні наслідки відсутності. Докладно розкрито склад постулатів, закономірностей, принципів та типових

помилки у складі принципів засад зміцнення СЕБП. Для організації команди зміцнення потенціалу СЕБП запропоновано компоненти такої організації та з використанням моделі ролей учасників команди за Р. Белбіном запропоновано завдання для кожного з учасників такої команди. Показано, що для зміцнення потенціалу СЕБП необхідними є різні види підтримки, зокрема консультативна, інформаційна, навчально-тренінгова, фінансово-матеріальна, реляційна та підтримка щодо управління змінами. Докладно описано зміст кожного з видів підтримки та розглянуто негативні наслідки її відсутності.

Запропоновано підходи до зміцнення потенціалу СЕБП, зокрема компенсаторний, підхід розвитку переваг, системний, антикризовий, хаотичний та опортуністичний. Для кожного з таких підходів до зміцнення потенціалу СЕБП докладно розглянуто зміст, висвітлено ключову ідею підходу, показано антагоністичність або компліментарність використання з іншими підходами, розглянуто його переваги та обмеження, висвітлено призначення підходу, а також здійснено опис з використанням сукупності розроблених критеріїв та показано умови доцільності застосування. На основі комбінування запропонованих критеріїв поточного рівня потенціалу СЕБП та впливу загроз на підприємство у матричній формі сформовано пропозиції щодо вибору підходу до зміцнення потенціалу СЕБП на основі сукупності визначених сценаріїв, зокрема таких як «Підтримка потенціалу», «Відповідь на наявні загрози», «Поступове превентивне нарощування потенціалу», «Термінове зміцнення потенціалу». З метою вибору підходів до зміцнення потенціалу СЕБП у матричній та графічній формі розглянуто можливість переходу між різними розглянутими підходами. Для забезпечення універсальності рекомендацій щодо зміцнення потенціалу СЕБП для підприємств різних типів за Х. Фрізевінкелем визначено типові загрози та типові напрями зміцнення потенціалу СЕБП для підприємств кожного з таких типів. Додатково сформовано напрями зміцнення потенціалу СЕБП для реагування на загрози, пов'язані із веденням воєнних дій проти України. Сформовані пропозиції щодо вибору підходів та використання

напрямів зміцнення потенціалу СЕБП успішно апробовано на прикладі сукупності вітчизняних підприємств.

За умов дефіциту ресурсів для багатьох вітчизняних підприємств особливу увагу з метою зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства приділено посиленню можливостей підприємства як складника відповідного потенціалу. З використанням запропонованих критеріїв (міра інерційності впливу та можливість підприємства здійснювати вплив) вибрано можливості підприємства для посилення, зокрема такі як компетенція працівників, безпекоорієнтованість культури, інформаційний капітал, час та якість менеджменту безпеки. З метою посилення зазначених нематеріальних можливостей підприємства розроблено підхід, компонентами якого стали організаційна поведінка, комунікації, тренування персоналу, сценарії дій, резервування та диверсифікація. Для кожного з таких компонентів показано його сутність, вплив на зміцнення потенціалу СЕБП, наслідки відсутності, та взаємозв'язок із іншими компонентами. Для спрощення впровадження розробленого підходу щодо посилення можливостей підприємства як складника його потенціалу СЕБП розглянуто умови використання такого підходу, його переваги та обмеження. Для кожного з розглянутих вітчизняних підприємств з урахуванням специфіки його діяльності визначено ті компоненти розробленого підходу щодо посилення можливостей підприємства, впровадження яких є першочергово доцільним.

Таким чином, у роботі розроблено теоретико-методичні засади та практичні рекомендації зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства, комплексне застосування яких створює необхідні передумови для зміцнення відповідного потенціалу для вітчизняних підприємств з метою успішного подолання наявних загроз у їхньому зовнішньому середовищі, а також забезпечення їхньої економічної безпеки на тривалий період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкіна М. Ф., Матласевич Ю. І. Економічна безпека міста: проблеми та завдання. Інтеграція освіти, науки та бізнесу. 2018. № 2. С. 78–84.
2. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 22–25.
3. Ажаман І. А., Жидков О. І. Теоретичне обґрунтування сутності та властивостей потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2018. № 5. С. 45–48.
4. Алексєєв С. Б., Жебокритський Є. І. Визначення поняття «ресурсний потенціал підприємства». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2014. № 2. С. 53–56.
5. Алькема В. Г. Потенціал системи економічної безпеки транспортно-експедиційного підприємства. Управління проектами та розвиток виробництва. 2015. № 1(53). С. 146–153.
6. Амоша О. І., Антонюк В. П. Ринок праці промисловості України та трудовий потенціал галузі: сучасні тенденції і проблеми. Ринок праці та зайнятість населення. 2016. № 4. С. 18–24.
7. Антошкін В. К. Економічна та національна безпека регіонів. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. № 4 (28). С. 45–50.
8. Ареф'єв С. О. Формування організаційного потенціалу розвитку економічної безпеки підприємств: монографія. К. : Європейський університет, 2009. 342 с.
9. Ареф'єва О. В., Коваленко Н. В., Андрієнко М. М. Інтелектуальний потенціал як основний чинник інноваційного розвитку підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2023. № 1 (81). С. 157–163.
<https://doi.org/10.33271/ebdut/81.157>.

10. Артьомова А. В., Артьомов І. В. Процедура оцінювання ресурсного потенціалу підприємства. Системи обробки інформації. 2016. № 1 (139). С. 123–126.
11. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 2 (76). С. 137–145.
12. Баженова О., Варналій З., Чеберяко О. Соціальна безпека людини в умовах військової агресії: індикатори та оцінювання (на прикладі України). Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. С. 15–24. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-07-02>.
13. Балахонова О. В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Т. 20, № 2. С. 33–40.
14. Балацький Є. О. Формування науково-методичних засад визначення бюджетного потенціалу міста. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. 2011. № 29. Ч. 1. С. 116–121.
15. Балацький Є. О., Бойко А. О. Теоретичні підходи до визначення бюджетного потенціалу міста та основні засади його формування. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2014. Випуск 1(10). <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/592>.
16. Банчук-Петросова О. В., Ковальський М. Р. Оцінка рівня державного регулювання щодо забезпечення результативності реалізації експортного потенціалу регіону. Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 2 (100). С. 26–31. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-26-31](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-26-31).
17. Бараннік В. Економічна безпека підприємства як складова економічної безпеки держави. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2016. № 2. С. 5–20.

- 18.Барибіна Я. О. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 6 (2). С. 48–53.
- 19.Баринів Г. В. Відновлення порушених внаслідок бойових дій земель (на прикладі Балканських країн). Землевпорядна і топографічна діяльність в умовах війни та післявоєнного відновлення: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 8–10 березня 2023 р.). К. : НУБіП України, 2023. С. 56–60.
- 20.Белоусова І. А. Економічна безпека як стратегічна складова національної безпеки України. Економічний часопис-XXI. 2010. № 5–6. С. 14–17.
- 21.Бендас Р. В. Побудова моделі інтегральної оцінки рівня демографічної безпеки України за допомогою методу аналізу ієрархій. Моделювання та прогнозування економічних процесів. 2024. № 2. С. 78–85.
- 22.Березюк С., Гонтарук Я., Ясінська Б. Забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. №47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2133/2062>
- 23.Білик Р. Р. Механізми та інструменти забезпечення економічної безпеки регіонів України в процесі децентралізації. Бізнес Інформ. 2015. № 9. С. 67–72.
- 24.Білоусов Є. М. Сутнісні характеристики та співвідношення понять «економічна безпека держави», «економічна безпека регіону», «економічна безпека підприємства». Право та інновації. 2014. № 1–2 (5–6). С. 21–25.
- 25.Бова В. А., Хринюк О. С. Сутність фінансового потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 54–59.
- 26.Бойда С. В. Еволюція трактування та сутнісно-змістова характеристика категорії стратегічний потенціал підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2010. Вип. 1. С. 83–91.

- 27.Бондаревська О. М. Економічна безпека регіонів у системі економічної безпеки держави. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 24(2). С. 54–57.
- 28.Боровік Л. В. Оцінка впливу інвестиційної політики на формування та використання інвестиційного потенціалу галузі. Науковий погляд: економіка та управління. 2018. №1 (59). С. 72–78.
- 29.Братюк В. П., Якубишин Є. М. Кібербезпека та страхування кіберризиків. Фінансове регулювання зрушень в економіці України: матеріали тез доп. VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачево, 22 березня 2024 р.). Мукачево : Мукачевський національний університет, 2024. 180 с. С. 180–182.
- 30.Бугай В. З., Горбунова А. В., Ключова Ю. В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. Вісник запорізького національного університету. 2011. №1(9). С. 27–33.
- 31.Буняк Н. М. Соціальна безпека людини: сутність та шляхи забезпечення. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 37. С. 140–145.
- 32.Бурбело О. А., Солоха Д. В., Зінченко А. М. Репутація компаній: управління і захист : монографія. Луганськ : Янтар, 2009. 104 с.
- 33.Буряк М. О., Маковоз О. С. Методологія гнучкого управління змінами як інструмент організаційної трансформації. Київський економічний науковий журнал. 2003. №3. С. 18–23. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/67>
- 34.Варналій З. С. Багаторівнева система соціальної безпеки. Економіка і регіон. 2022. №1(84). С. 68–74.
- 35.Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Львів : Ліга-Прес, 2012. 388 с.
- 36.Великий тлумачний словник сучасної української мови. Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К., Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.

- 37.Величко О. В. Сутність економічного потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 9. С. 15–20.
- 38.Верхоглядова Н. І., Коваленко Є. В. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2016. № 1(55). С. 26–32.
- 39.Верхоглядова Н. І., Олініченко І. В. Принципи забезпечення економічної безпеки регіону. Ефективна економіка. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2013>.
- 40.Вивчити та задовольнити: Як виміряти щирю лояльність співробітників і навіщо? URL: <https://4service.company/uk/blog/vivchiti-ta-zadovol-niti-iak-vimiriati-shchiru-loial-nist-spivrobotnikiv-i-navishcho>.
- 41.Висоцький А. Л. Сутність та особливості збутового потенціалу як складової частини сукупного економічного потенціалу підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.8. С. 225–233.
- 42.Війна в Україні та інші конфлікти у світі у 2024 році – Foreign Policy. URL: <https://www.holosameryky.com/a/piat-konfliktiv-u-sviti-v-2024/7420577.html>.
- 43.Волот О. І., Дякова В. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку : матеріали тез доп. III Міжнар. Наук.-практ. Конф. (м. Чернігів, 27 листопада 2017 р.). Чернігів : ЧНТУ, 2017. С. 147–149.
- 44.Воропай В. А. Аналіз методичних підходів оцінки стану і рівня забезпечення системи економічної безпеки підприємства. Культура народів Причорномор'я. 2013. № 257. С. 190–195.
- 45.Гаєвська Л. М., Чернова О. В. Виробничий потенціал – основа розвитку підприємства. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2011. № 55(1). С. 87–92.
- 46.Гапак Н. М. Економічна безпека підприємства: сутність, зміст та основи оцінки. Науковий вісник Ужгородського університету: Серія Економіка. 2013. Вип. 3(40). С. 62–65.

- 47.Гармідер Л. Д. Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. Збірник наукових праць. 2012. № 1(5). Том 2. С. 53–60.
- 48.Гарькава В. Ф. Економічна безпека регіонів України. Економіка України. 2022. № 2. С. 37–49.
- 49.Гірінова Л. В. Сутність адаптаційного потенціалу підприємства. Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: наукові пошуки молоді : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених і студентів (м. Харків, 2 квітня 2015 р.) / редкол. : О. І. Черевко [та ін.]. Харків : ХДУХТ, 2015. Ч. 2. С. 12.
- 50.Гоблик А. В. Методичні основи оцінки сукупного потенціалу міста. Сучасні проблеми архітектури та містобудування. 2013. Вип. 33. С. 208–216.
- 51.Гончар О. І., Галкіна Ю. Г. Еволюція категорії «потенціал підприємства» та її роль в економічних дослідженнях. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. Т. 3. С. 245–247.
- 52.Грабчак В. І. Сутність поняття «репутація підприємства» та її складових. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. 10. С. 313–318.
- 53.Гращенко І. С., Хіміч Г. О., Хіміч В. А. Економічна сутність категорії «стратегічний потенціал підприємства». Агросвіт. 2013. №3. С. 45–48.
- 54.Гривківська О. В., Михайлик О. М., Рябенко В. В., Кубік Я. В. Визначення та оцінка інвестиційного потенціалу підприємства. Економіка і суспільство. 2023. Вип. 43. С. 93–97.
- 55.Гривківська О., Аренович І. Оцінювання інвестиційного потенціалу підприємств харчової промисловості. Економіка та суспільство. 2024. № 1. С. 57–61.
- 56.Гринів В. Економічні змінні, що дозволяють прогнозувати розвиток потенціалу регіону. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 2. С. 267–279.

- 57.Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. Економіка: реалії часу. 2015. № 2. С. 29–34.
- 58.Гурочкіна В. В. Формування та оцінювання науково-виробничого потенціалу підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 5. С. 71–78.
- 59.Гусаковська Т. О., Святний Л. О. Інтелектуальний капітал як важлива складова економічного потенціалу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2023. Випуск 79. С. 102–105.
- 60.Данченко О. Б., Поскрипко Ю. А. Інжиніринг бізнес-процесу управління персоналом в системі економічної безпеки організацій. Управління проектами та розвиток виробництва. 2012. № 1. С. 74–80.
- 61.Дергалюк М. О. Інтеграційний підхід до визначення сутності поняття «економічний потенціал регіону». Інфраструктура ринку. 2023. № 71. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/39.pdf.
- 62.Дергалюк М. О. Стратегічне управління потенціалом регіональних економічних систем. Economic synergy: науковий журнал. 2022. Вип. 3(5). С. 38–46.
- 63.Диха М. В. Екологічна безпека під призмою війни в Україні. Глобальні та національні тенденції у галузі наук про життя: збірник наукових праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ніжин, 6 квітня 2023 р.). Ніжин : ВП НУБіП «Ніжинський агротехнічний інститут», 2023. С. 145–147.
- 64.Дідковська Л. Водні конфлікти в Україні та світі. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2024. №5. С. 69–85. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-69-85>.
- 65.Дідченко О. І. Маркетинговий потенціал підприємства як складова економічного потенціалу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1 (7). С. 123–127.

66. Дічек О. І. Економічна безпека регіонів – складова системи національної безпеки. Вчені записки Університету «КРОК». Серія: Економіка. 2013. № 2. С. 112–118.
67. Долбнева Д. В. Вплив COVID-19 на економіку країн світу. Проблеми економіки. 2020. №1. С. 20–26.
68. Домбровська О., Князев Є. Зарубіжний досвід відновлення забруднених земель в результаті військових дій. Екологічна безпека та природокористування: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 2023). Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2023. С. 78–82.
69. Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2008. 240 с.
70. Дорошенко В. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства: інноваційні зміни та цифровізація. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. Том 328. №2. С. 240–246. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-31>.
71. Доценко Н. В., Сабадош Л. Ю., Чумаченко І. В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія. Харків : ХНУМГ імені О.М. Бекетова, 2015. 201 с.
72. Драган О. О. Фінансова безпека домогосподарств: поняття та сутність. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 9. С. 112–116.
73. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. К. : КМ-БУКС, 2019. 288 с.
74. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. К. : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.
75. Дуброва О. С. Ділова репутація підприємства: практичні аспекти управління. Економіка та держава. 2009. № 12. С. 38–41.
76. Дуднік І. М. Вступ до загальної теорії систем: навч. посібник. К. : Кондор, 2009. 205 с.
77. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Відповідальний редактор С. В. Мочерний. Т. 3. К. : ВЦ «Академія», 2002. 952 с.

- 78.Економічний тлумачний словник: власність, приватизація, ринок цінних паперів (українсько-англійсько-російський) / укладачі Л. М. Алексеєнко, В. М. Олексієнко. Тернопіль : Астон, 2003. 672 с.
- 79.Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. К. : Міжнародна економічна фундація, ТзОВ «Книгодрук», 2000. 704 с.
- 80.Єгоричева С. Б., Гудзь Т. П. Фінансово-економічна безпека домогосподарств в Україні та підходи щодо її оцінювання. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Вип. 8 (08). С. 116–124.
- 81.Ємельянов О. Ю. Інструментарій та моделі оцінювання потенціалу економічного розвитку підприємств. Дис... д.е.н. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2019. 424 с.
- 82.Ємельянов О., Козик А. Логістичний потенціал підприємств як складова їх сукупного економічного потенціалу. Збірник наукових праць «SCIENTIA». 2023. № 1. С. 22–26.
- 83.Єпіфанова І. Ю., Бардадин О. А. Сутність інвестиційного потенціалу підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 13. С. 45–48.
- 84.Єфімова С. А., Гринько Т. В. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства сфери послуг. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2015. Т. 23. № 5. С. 30–37.
- 85.Ждан О. М. Економічне обґрунтування терміну «потенціал підприємства». Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.3. С. 139–142.
- 86.Живко З. Б. Стратегічне планування в системі економічної безпеки підприємства. Проблеми науки. 2012. № 4. С. 32–39.
- 87.Живко З. Б. Управління системою економічної безпеки підприємства. Дис... д.е.н. Львів : ЛДУВС, 2013. 468 с.
- 88.За час великої війни ціни в Україні зросли на 44%. Чи дорожчатимуть далі продукти? Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/tsiny-zroslychy-dorozhchatymut-dali-produkty/33225393.html>
- 89.Завалій Т. О. Полісемантичний характер поняття клієнтського капіталу підприємства. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку,

- контролю і аналізу. 2018. Вип. 1 (39). С. 46–53. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7366/1/46.pdf>
90. Заїка С. О. Інвестиційний потенціал підприємства та варіанти його формування. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 17(4). С. 158–161.
91. Занора В. О., Куценко Д. М., Одородько Н. В. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. №2(18). С. 40–51. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/184113>.
92. Зварич М. С. Фінансова безпека домогосподарства: чинники впливу і загрози. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Вип. 3 (125). С. 98–104.
93. Зенкіна С. М., Панасюк І. В. Чорнобильська катастрофа у призмі часу, її причини та наслідки. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Технічні науки. 2016. № 2. С. 11–17.
94. Зось-Кіор М. В., Дячков Д. В., Павлик Р. В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. Держава і регіони. №5 (100). 2019. С. 103–109. http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/5_2019/21.pdf.
95. Іваницька М. П. Концептуальні підходи до оцінки податкового потенціалу міста. Економічний аналіз : зб. наук. праць / редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. Тернопіль : ТНЕУ, Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2013. Том 14. №1. С. 254–259.
96. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства. К. : Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
97. Івченко Є. А. Трансформації системи економічної безпеки підприємства. Северодонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. 420 с.

98. Ілляшенко О. В. Методологічні засади формування та функціонування механізмів системи економічної безпеки підприємства. Дис. ... д.е.н. Сєверодонецьк : СНУ ім. Володимира Даля, 2016. 516 с.
99. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства : монографія. Лисичанськ : КИТ-Л, 2015. 362 с.
100. Ільєнко О. В. Формування поняття «глобальна підприємницька економічна безпека» на міжнародному рівні функціонування. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2012. № 5. С. 123–128.
101. Лютенко А. М., Мітусова К. С. Сучасний стан голоду як глобальної проблеми людства, шляхи та напрями подолання голоду у світі. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Modern Problems of Science, Education and Society» (22–24 травня 2023 р., м. Київ). К. : Sci-Conf, 2024. 1522 с. С. 1355–1359.
102. Калинюк В. Є. Економічний потенціал підприємства як передумова зміцнення його економічної безпеки. Світ наукових досліджень. 2022. Вип. 15. С. 45–50.
103. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навчальний посібник. К. : Атіка, 2005. 432 с.
104. Капітонова Ю. В., Кривий С. Л., Летичевський О. А., Луцький Г. М. Основи дискретної математики. К. : Наукова думка, 2002. 580 с.
105. Карачина Н. П., Перцата Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2014. № 86. С. 164–172.
106. Карюк В. І. Методичний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу промислових підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 5 (131). С. 176–182.
107. Кваша С. М., Вакуленко В. Л. Теоретичні основи продовольчої безпеки в умовах сьогодення. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2023. №4 (87). С. 419–428.

108. Кирчата І. М. Збутовий потенціал в системі управління торговельним підприємством. Збірник наукових праць «Економіка: реалії часу». 2021. № 4 (50). С. 45–52.
109. Кіржецька М. С. Оцінювання виробничого потенціалу підприємств водопостачання та водовідведення України. Галицький економічний вісник. 2023. Том 85. № 6. С. 17–23.
110. Ключев А. В. Теоретичні основи маркетингового потенціалу діяльності підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2013. № 5 (71). С. 98–104.
111. Коваленко І. І., Бідюк П. І., Гожий О. П. Вступ до системного аналізу: навчальний посібник. Миколаїв : МДГУ ім. Петра Могили, 2004. 148 с.
112. Ковальчук Н. Оцінка фінансового потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-33>.
113. Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: монография. К. : Либра, 2003. 280 с.
114. Козаченко Г. В., Надьон Г. О. Природа кризи в діяльності підприємства. Проблеми економіки. 2017. №3. С. 175–181.
115. Козаченко Г. В. Менеджмент безпеки: окреслення цілей та функцій : матеріали наук.-практ. Інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 р.) / упоряд. В. С. Бліхар. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 349 с. С. 52–55.
116. Колесніченко О. Давос 2020: що обговорювали наймогутніші люди світу і чим здивувала Україна. Економічна правда. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/01/24/656210/>
117. Колот А. М., Гнибіденко І. Ф. Соціальна безпека: теорія та українська практика: монографія. К. : КНЕУ, 2006. 292 с.
118. Колпак О. В. Напрями забезпечення екологічної безпеки діяльності аграрних підприємств в умовах повномасштабного вторгнення. Київський

- економічний науковий журнал. 2024. №4. С. 114–118. URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/106>.
119. Комова С. С., Пушкар Т. А. Кібербезпека в цифровій економіці. Сталий розвиток міст. 2023. № 2. С. 45–52.
120. Корнійчук Г. В. Економічний зміст фінансового потенціалу підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 7. Ч. 2. С. 26–29.
121. Коробчинский А. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 4. С. 41–45.
122. Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2013. Вип. 23. С. 51–54.
123. Криленко В. І. Економічна безпека регіону як складова забезпечення національної економічної безпеки. Ефективна економіка. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2013>.
124. Крилов Д. В. Проблеми забезпечення продовольчої безпеки України в сучасних умовах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. Вип. № 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-03-07/2023-7-03-07>.
125. Криштанович М. Характеристика сутності й змісту демографічної безпеки: місце й значення в системі державного управління національною безпекою. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 1. С. 45–52.
126. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Діагностика потенціалу підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №1. С. 155–166.
127. Кузьома В. В. Оцінка сучасного стану глобальної продовольчої безпеки. Економічний простір. 2024. Випуск 191. С. 417–423. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-71>.

128. Курепін В. М. Екологічна безпека територій України в зоні бойових дій. Продовольча та екологічна безпека в умовах війни та повоєнної відбудови: виклики для України та світу : мат. Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 25 трав. 2023 р.). К. : КНУТД, 2023. С. 523–526.
129. Курепін В. М. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств аграрного профілю. Агросвіт. 2021. № 5–6. С. 35–40.
130. Ладонько Л. С., Ганжа М. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 2. С. 109–114.
131. Латишева О. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 3 (53). С. 126–130.
132. Левченко М. О. Менеджмент безпеки: навч. посіб. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2016. 406 с.
133. Левченко Н. М. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до діагностики. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 2. С. 114–117.
134. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі. Економічний аналіз. 2015. Том 20. С. 245–250.
135. Лесик Л. І. Типологія видів і чинників формування економічного потенціалу підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23. С. 180–185.
136. Лисенко Ю. В. Соціальна безпека: виклики в умовах політичної нестабільності українського суспільства. Політикус. 2022. Випуск 6. С. 24–28.
137. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
138. Лояльний персонал: що це таке. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/shho-take-loyalnist-spivrobotnikiv-ta-yak-ii-pidvishhiti/>.

139. Лояльність персоналу. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=22596>.
140. Лояльність персоналу. URL: <https://hr-security.ua/ua/loyalnost-personala>.
141. Лужецький А. І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. Інноваційна економіка. 2013. № 8. С. 125–128.
142. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.
143. Макаренко Н. А., Макаренко О. Ю. Правове забезпечення екологічної безпеки в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право. 2024. Випуск 82: частина 2. С. 201–209.
144. Мануїлова К. В. Міжнародно-правові проблеми міграції в умовах глобалізації. Фундаментальні та прикладні дослідження в сучасній науці: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 25–26 травня 2023 р.). К. : Центр наукових досліджень, 2023. С. 12–18.
145. Маргасова В. Економічна безпека регіону. Глобальне управління та економіка. 2015. № 3. С. 45–50.
146. Марина А. С., Янковська Я. Р. Дослідження стану глобальної продовольчої безпеки. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2023. № 184. С. 26–31.
147. Маринич І. А., Дзіковський І. І. Сучасні підходи до діагностики фінансового потенціалу підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Т. 20.1. С. 105–108.
148. Мартинець В. В., Опанасюк Ю. А., Самодай В. П. Криза та продовольча безпека: виклики воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2023. №7. С. 38–45.

149. Мартинова О. В., Шевченко О. К. Застосування методу експертних оцінок в економічних дослідженнях. Молодий вчений. 2021. № 2(90). С. 259–266.
150. Марчук Л. С. Методики розрахунку інтелектуального потенціалу підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2018. № 20 (1296). С. 95–101.
151. Маслак О. І., Безручко О. О. Особливості оцінювання економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 1. С. 121–127.
152. Маслак О. І., Квятковська Л. А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Регіональна економіка. 2012. № 1(63). С. 91–97.
153. Маслій В. Економічна сутність та основні напрямки статистичного аналізу фінансового потенціалу міста. Економічний аналіз. 2010. Вип. 8. С. 130–133.
154. Мацко Н. Г. Управління розвитком виробничого потенціалу промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 69–72.
155. Мельник О. Війна та збройні конфлікти сучасності. Grail of Science. 2023. №32. С. 110–112.
156. Мельник О. Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу. Проблеми економіки. 2017. № 1. С. 226–231.
157. Мельник О. М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23. Ч. 2. С. 17–22. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/5.pdf.

158. Міценко Н. Г., Кумечко О. І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.9. С. 193–198.
159. Міщук Є. В. Сучасні підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 21. Частина 2. С. 33–37.
160. Мороз Л. А., Лебідь Т. В. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2009. № 26. С. 112–115.
161. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. Бізнес-Навігатор. 2010. № 1 (22). С. 123–127.
162. Мунтіян В. І. Економічна безпека України: монографія. К. : КВІШ, 1999. 464 с.
163. Мунько А. Ю. Кібербезпека як складник політики фінансової безпеки держави. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Право. 2023. № 3. С. 78–85.
164. Назар Б. С., Дзьоба О. Г. Адаптаційний потенціал як чинник трансформації підприємств енергетичного сектору. Науковий вісник Національного технічного університету нафти і газу. 2024. № 1. С. 30–40.
165. Насікан Н. І., Шишлов В. Ю. Сутність і основні характеристики якості менеджменту організації. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Вип. 1 (123). С. 95–98. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)_095_NasikanN,ShyshlovV.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_095_NasikanN,ShyshlovV.pdf).
166. Небава М. І., Міронова Ю. В. Економічна безпека підприємства. Електронний навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2017. 75 с. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/33nebava_ekonomichna_bezpeka_pidpriyemstva/rozd2.html.

167. Немченко Т. А. Деякі питання щодо сутності трудового потенціалу галузі. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. пр. 2013. Вип. 23. С. 169–175.
168. Нечаєва І., Борисенко О., Онуфрієнко Н. Аналіз можливості та обґрунтування необхідності створення проєктів розвитку людського потенціалу регіону. Економіка та суспільство. 2021. №27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-51>.
169. Ніколаєв Є. Соціальна безпека у традиції нехтування гуманістичними цінностями. Політичний менеджмент. 2011. №4. С. 60–75.
170. Ніколаєва К. В., Койбічук В. В. Дискретний аналіз. Графи та їх застосування в економіці: навчально-методичний посібник. Суми : УАБС НБУ, 2007. 84 с.
171. Новак О. Є. Продовольча безпека як складова економічної безпеки держави. Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 17 березня 2023 р.). Дніпро : ДДУВС, 2023. С. 506–509.
172. Новик І. В. Менеджмент безпеки як невід’ємний складник інтегрованої системи менеджменту підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 191–196. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/31.pdf.
173. Овчаренко Є. І. Конвергентний підхід у безпекології: системотворний потенціал та можливості цілепокладання у сфері економічної безпеки підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 6. С. 45–52.
174. Овчаренко Є. І. Методологія формування та узгодження цілей у системі економічної безпеки підприємства. Дис. ... д.е.н. Сєвєродонецьк : СНУ ім. Володимира Даля, 2015. 631 с.
175. Овчаренко Є. І., Севост'янов В. С. Нематеріальні ресурси як елемент потенціалу системи економічної безпеки підприємства. Бізнес-

- інформ. 2025. №5. С. 450–463. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-450-463>.
176. Огарєва Н. Демографічна безпека України внаслідок соціальних катастроф в умовах сьогодення. Наукові перспективи. 2023. № 4 (34). С. 123–130.
177. Олексієнко Р., Донець А. Місце експертної оцінки у прийнятті управлінських рішень. Економіка та суспільство. 2021. №26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/381>.
178. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 25–30.
179. Осокіна А., Ковердюк Д. Результативність бізнес-організації: поняття та вимірювання. Економіка та суспільство. 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-28>.
180. Отенко І. П., Даневич О. С. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 9. С. 302–307.
181. Пазєєва Г. М. Декомпозиція потенціалу економічної безпеки підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка». 2014. Вип. 36. С. 157–163.
182. Пазєєва Г. М., Алькема В. Г. Ресурсний потенціал системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності. Вчені записки Університету «КРОК». 2013. Вип. 33. С. 200–204.
183. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Ч. 2, вип. 21. С. 53–60.
184. Партин Г. О., Задерецька Р. І., Граціян О. В. Формування фінансового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 11. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4754>.

185. Пасічник Д. Що таке лояльність працівників і як її досягти. URL: <https://blog.jungo.dev/uk/2021/01/shho-take-loyalnist-praczivnikiv-i-yak-%D1%97%D1%97-dosyagti/>.
186. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю. Бюджетний потенціал регіону: оцінка та перспективи розвитку. Монографія. Полтава : ПУЕТ, 2014. 220 с.
187. Перерва П., Кобелева Т. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2019. №1. С. 65–72.
188. Пижьянов С. Маркетинговий потенціал в економічній діяльності промислових підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 1 (65). С. 45–52.
189. Піддубна Л. І., Шестакова О. А. Експортний потенціал підприємства: сутність і системні імперативи формування та розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 37. С. 150–154.
190. Підлипна Р. П. Методологічні засади тлумачення дефініції «соціальна безпека». Науковий вісник НЛТУ України. 2015. Том 25. № 2. С. 275–280.
191. Пілько А. Д., Хоробчук О. І., Дедерчук О. М. Теоретичні основи формування експортного потенціалу регіону. Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. 2022. № 23. С. 20–25.
192. Плікус І. Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна й бухгалтерська інтерпретація. Фінанси України. 2012. № 4. С. 91–105.
193. Плужник А. В. Формування системи забезпечення економічної безпеки міста. ScienceRise. 2015. № 4 (1). С. 45–50.
194. Повзун Д. І. Економічна безпека регіону як складова національної безпеки України. Економіка та держава. 2020. № 8. С. 89–94.

195. Погорелов Ю. С., Вахлакова В. В. Передумови формування конвергентно-прагматичного підходу до розуміння економічної безпеки підприємства. *European Cooperation*. 2016. № 5(12). С. 20–34.
196. Погорелов Ю. С., Надьон Г. О. Криза в діяльності підприємства як рушійна сила його розвитку. *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. № 40. С. 15–24.
197. Познанська І. В., Гнатюк П. І. Потенціал суднобудівельної галузі України. *Економічні інновації*. 2011. Вип. 43. С. 264–271.
198. Пономарьов В. П. Формування механізму забезпечення економічної безпеки. Автореф. дис....к.е.н. Луганськ : Східноукраїнський державний університет, 2000. 27 с.
199. Поплавська О. М. Соціальна безпека: нові виміри в сучасному глобальному середовищі. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 75. № 2. С. 21–29.
200. Потапюк І. П., Сазонова Т. О., Лисенко М. І. Конфлікт як загроза менеджменту економічної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 2(25). С. 116–120.
201. Потенціал. Великий тлумачний словник (ВТС) сучасної української мови. URL: <https://1531.slovaronline.com/130511-потенціал>.
202. Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О. Основні аспекти формування ефективної системи економічної безпеки підприємства. *Економічний дискурс*. 2017. № 1. С. 56–62.
203. Романовська Ю. А. Соціально-економічна безпека міста: аналіз характерних рис. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 4 (64). С. 123–130.
204. Романчик Т. В., Павленко Є. В. Конкурентний потенціал підприємства: сутність поняття. 2017. *Е-економіка. Електрон. зб. наук. пр.* 2017. № 1 (1). С. 136–140.
205. Руденко В. Демографічна криза як ключова загроза соціальній безпеці регіону: сучасний стан, причини, тенденції та шляхи покращення

- ситуації. Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології. 2023. Т. 2. № 2. С. 45–52.
206. Рудковська Д. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. Економіка та держава. 2014. № 5. С. 89–92.
207. Рудніченко Є. М. Вплив суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства. Дис... д.е.н. Хмельницький : Хмельницький національний університет, 2014. 471 с.
208. Рудніченко Є., Гавловська Н., Алексієнко О., Карабаєв В. Економічна безпека міста та суб'єктів господарювання: взаємозв'язок та взаємозалежність. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 312 (6). С. 32–38.
209. Сапожников І. Демографічна криза в Україні: причини та шляхи подолання. Наука про цивільний захист як шлях до сталого розвитку: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 2023). К. : Державна служба України з надзвичайних ситуацій, 2023. С. 25–30.
210. Сарбаш С. М. Воєнні конфлікти та міжнародна система безпеки. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2023. № 26. С. 90-96. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-26-90-96>.
211. Свірський В. С. Проблеми структурування фінансового потенціалу держави. Інноваційна економіка. 2009. №3. С. 136–139.
212. Свірський В. С. Фінансовий потенціал: теоретико-концептуальні засади. Світ фінансів. 2007. №4 (13). С. 43–51.
213. Севост'янов В. С. Засади оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства. Development Service Industry Management. 2024. № 4. С. 222–232. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(35\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(35))
214. Севост'янов В. С. Підходи до зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки, фінансів, управління та права в сучасних умовах: збірник тез доповідей

- міжнародної науково-практичної конференції (Житомир, 31 травня 2025 р.). Житомир: ЦФЕНД, 2025. С. 11–16.
215. Севост'янов В. С. Постулати, закономірності та принципи зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2025. № 6 (292). С. 75–88. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-292-6-75-88>
216. Севост'янов В. С. Потенціал системи економічної безпеки підприємства: вибір концепції до розуміння. Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 15 травня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 590–592.
217. Севост'янов В. С. Принципові засади зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства. Цілі сталого розвитку : проблеми і можливості досягнення в Україні та світі : збірник матеріалів ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених (Київ, 24 жовтня 2025 р.). К. : Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2025. С. 237–239.
218. Севост'янов В. С. Структура потенціалу системи економічної безпеки підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2024. № 6 (286). С. 119–128. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-119-128>.
219. Севост'янов В. С. Формування управлінської команди зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 149–157. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(18)).
220. Семенова Т. В., Гуменюк Т. Є. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28. С. 150–153. 221
221. Сербіненко Н. В., Юхновська Ю. О. Менеджмент економічної безпеки та конкурентоспроможності промислових підприємств. Східна

- Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. № 4 (09). С. 118–124.
222
222. Серeda О. О. Севост'янов В. С. Фінансова безпека суб'єктів господарювання в сучасних умовах: проблеми та перспективи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. № 4 (280). С. 47–54. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-280-4-47-54>
223. Сиволап А. М. Відновлення земель, які постраждали в результаті військової діяльності: зарубіжний досвід. Землевпорядна і топографічна діяльність в умовах війни та післявоєнного відновлення: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 8–10 березня 2023 р.). К. : НУБіП України, 2023. С. 45–50.
224. Сидорчук О. Г. Соціальна безпека: державне регулювання та організаційно-економічне забезпечення. К. : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 184 с.
225. Сиченко О. О. Соціальна безпека в системі національної безпеки держави. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Державне управління. 2012. Том 186. № 174. С. 34–38.
226. Сітковська А. О., Земляна А. В. Формування конкурентного потенціалу підприємства: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8577>.
227. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75–82.
228. Собко О. М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства: монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 444 с.
229. Сорока Л. С. Захист облікової інформації в системі економічної безпеки підприємства. *Економічні науки: Серія: Облік і фінанси*. 2012. Вип. 9(3). С. 315–321.

230. Соціальна безпека: теорія та українська практика : монографія / [І. Ф. Гнибіденко, А. М. Колот, О. Ф. Новікова та ін.]; за ред. І. Ф. Гнибіденка, А. М. Колота, В. В. Рогового. К. : КНЕУ, 2006. 292 с.
231. Соціальна економіка: навч. посіб. / [О. О. Беляєв, М. І. Дибя, В. І. Кириленко та ін.]. К. : КНЕУ, 2005. 196 с.
232. Стешенко В. Особливості демографічної ситуації. Державотворчий процес в Україні (1991–2006): Збірник наукових праць. К. : Наукова думка, 2007. С. 125–138.
233. Струж З. А. Управління логістичним потенціалом авіаційного підприємства на міжнародному ринку. Моделювання розвитку економічних систем. 2024. № 13. С. 81–85.
234. Сукрушева Г. О. Теоретичні аспекти поняття економічна безпека регіону. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2015. № 4. С. 78–83.
235. Тараненко А. Ретроспективний аналіз проблем міграції в країнах ЄС: концепції публічного управління та проблематика. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 3. С. 45–52.
236. Таранов І. М. Теоретико-організаційні засади визначення фіскального потенціалу держави. Світ фінансів. 2006. Випуск 2(7). С. 59–65.
237. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. Економіка, управління та адміністрування. 2024. Вип.1 (107). С. 39–46.
238. Твардовська Л. М., Півняк Ю. В., Гречаник Н. В. Проблема визначення економічної безпеки домашніх господарств в умовах ринкової економіки. Наукові записки. 2012. № 1. С. 45–50.
239. Тверезовська Н. Т., Тарнавська Т. В. Осмислення поняття «система» в різних галузях наукових знань. Educational Dimension. 2012. Vol. 35. P. 320–331.

240. Теленик С. Інфраструктурний потенціал держави як правова категорія. Підприємництво, господарство і право. 2020. №1. С. 176–184.
241. Терешкін П. Кібербезпека в державних установах США. Актуальні питання забезпечення кібербезпеки. 2023. № 1. С. 33–40.
242. Тисько М. М. Інноваційний потенціал підприємства як основа його розвитку. Приазовський економічний вісник. 2017. Випуск 3. С. 54–58.
243. Тіщенко П. О., Шматько Н. М. Системний підхід в управлінні ресурсним потенціалом підприємства. Матеріали XVII Міжн. конф. магістр. та асп. «Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених» (м. Харків, 28-30 листопада 2023). Харків : ХПІ, 2023. 150 с.
244. Ткач В. О. Економічна безпека регіону як складова економічної безпеки держави. Бізнес-Навігатор. 2011. № 2 (23). С. 123–127.
245. Ткаченко Т. П. Теоретико-концептуальні засади формування системи економічної безпеки підприємств в конкурентних умовах. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 2. С. 81–85.
246. Толпежніков Р. О. Методика оцінювання виробничого потенціалу підприємства. Економіка і регіон. 2012. №6. С. 102–106.
247. Толпежніков Р. О. Сутність та методика оцінювання фінансового потенціалу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1. С. 234–238.
248. Трішина А. В. Збутовий потенціал та управління ним у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Подільський науковий вісник. 2020. № 2 (14). С. 51–58.
249. Троцький Р., Назарченко С. Аспекти визначення військового потенціалу держави. Наукові інновації та передові технології. 2024. №8 (36). С. 284–294. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-284-294](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-284-294).
250. Тульчинська С. О., Дергалюк М. О. Економічний потенціал регіону як стимулятор інтенсифікації розвитку регіональних економічних систем

- в умовах цифровізації. Науковий вісник Полісся. 2022. № 2 (25). С. 114–123.
251. Турило А. М., Богачевська К. В. Теоретико-методичні засади визначення сутності економічної категорії «адаптаційний потенціал підприємства». Актуальні проблеми економіки. 2014. № 2. С. 26–32.
252. Турчак В. В., Чижинська С. Д. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2014. № 8 (11). С. 49–52.
253. Уманець Д. О. Рекультивация забруднених війною земель. Землевпорядна і топографічна діяльність в умовах війни та післявоєнного відновлення: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 8–10 березня 2023 р.). К. : НУБіП України, 2023. С. 51–55.
254. Філософський енциклопедичний словник: енциклопедія / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди; голов. ред. В. І. Шинкарук. К. : Абрис, 2002. 742 с.
255. Хаєцька О. П., Лоянич В. О. Забезпечення продовольчої безпеки України в умовах війни. Ефективна економіка. 2023. № 6 (47). URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1723>.
256. Хаустова К. М. Теоретичні підходи до оцінки регіонального потенціалу галузі. Бізнес-інформ. 2017. № 1. С. 127–131.
257. Хвалібота Р. Особливості впливу внутрішньої міграції на забезпечення демографічної безпеки: виклики для системи державного управління. Наукові перспективи. 2024. № 2. С. 89–96.
258. Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід’ємний складник системи управління персоналом підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 26. Ч. 2. С. 101–110. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_2_2019ua/21.pdf.

259. Хмарська І. А. Логістичний потенціал підприємства: проблеми та напрями підвищення ефективності. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. 2021. № 1. С. 45–50.
260. Хобта В. М., Комар Г. О. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. Економіка промисловості. 2009. № 1. С. 102–109.
261. Хомин О. Методика розрахунку демографічної безпеки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 29. С. 188–191.
262. Христофоров О. В., Воцук А. Ф. Щодо правової ролі профспілок у трудових правовідносинах. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2024. № 40. С. 48–53.
263. Хрінюк О. С., Корчовна М. Р. Система забезпечення економічної безпеки підприємства: основні елементи. Ефективна економіка. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3927>.
264. Цвігун І. Демографічна безпека України та напрями її регулювання: монографія. Кам'янець-Подільський : ПП Зволейко Д. Г., 2013. 400 с.
265. Чорней Н. Б., Чорней Р. К. Теорія систем і системний аналіз. К. : МАУП, 2005. 256 с.
266. Чернописька Н. В., Стасюк К. З. Логістичний потенціал: до питання термінології. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 3 (2). С. 121–126.
267. Чумаков К. І. Потенціал підприємства як економічна система. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2012. № 4 (55). С. 223–229.
268. Чурпіта Г., Кирдан Б., Петровський А. Правовий статус професійних спілок в Україні. Наука і техніка сьогодні. 2024. № 3(31). С. 253–263.
269. Шабатура Т. С. Теоретичні засади визначення економічного потенціалу підприємства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2015. № 1(1). С. 26–30.
270. Швець Б. В., Павличенко А. В. Підвищення рівня екологічної безпеки підприємств з видобутку нерудних корисних копалин. Молодь:

наука та інновації: матеріали XI Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Дніпро, 22–24 листопада 2023 року). Дніпро : НТУ «ДП». 2023. Т. 2. С. 415–416.

271. Шевченко І. Особливості формування системи економічної безпеки підприємства. Наука молода. 2008. №10. С. 178–181.
272. Шемшученко Ю. С. Організаційно-правові проблеми екологічної безпеки України в умовах воєнного стану. Часопис Київського університету права. 2023. № 2. С. 15–20.
273. Шилова О. Ю., Чермошенцева Є. С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 220–227.
274. Шинкаренко В., Криворучко О. Сучасне розуміння потенціалу підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2011. Випуск 18. С. 47–58.
275. Ширяєв Д. О. Кібербезпека та сучасний світ. Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених, курсантів та студентів: тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 17 травня 2023 р.). Вінниця : ХНУВС, 2023. С. 600–602.
276. Шостак Л. В. Формування логістичного потенціалу підприємства. Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка. 2015. Т. 20, вип. 4. С. 151–154.
277. Штангрет А. М., Пушак Г. І. Потенціал забезпечення економічної безпеки підприємства: теоретичні аспекти. Економічний вісник Донбасу. 2014. № 4(38). С. 179–185.
278. Шульц Г., Гордон Дж. Історія Starbucks. Усе почалося з чашки кави.../ переклад за ред. О. Асташової та О. Кацанівської. К. : Наш формат, 2017. 408 с.
279. Шуянь Л. Створення системи економічної безпеки — основа сталого розвитку підприємства. Економічний простір. 2012. № 64. С. 56–63.

280. Щербатюк О. М. Дефініція «інвестиційний потенціал підприємства»: сутність та відмінності. Ефективна економіка. 2011. № 9. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=773>.
281. Що собою являє лояльність працівників та як її підвищити? URL: <https://www.englishdom.com/ua/blog/shho-soboyu-yavlyaye-loyalnist-spivrobotnikiv-ta-yak-yiyi-pidvishhiti/>.
282. Що таке лояльність співробітників та як її підвищити. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/shho-take-loyalnist-spivrobotnikiv-ta-yak-ii-pidvishhiti/>
283. Яворська В. Визначення поняття екологічної безпеки при екоциді. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. 2023. № 1. С. 25–30.
284. Яворська О. Г. Інтелектуальний капітал в епоху становлення та розвитку цифрової економіки. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. 2020. Вип. 1(13). С. 129–134. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1195945.pdf>.
285. Яворська О. Г. Інформаційні елементи інтелектуального капіталу підприємства в умовах цифрової економіки. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2020. Вип. 5. С. 171–179. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/328113918.pdf>.
286. Яковюк І. В., Білоусов Є. М., Трагнюк О. Я. Трудова міграція країн Східної Європи та Балтії як складова демографічної безпеки Європейського Союзу: правовий аспект. Форум права. 2023. № 3. С. 78–85.
287. Якуба М. М., Павлюк У. В. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Т. 19.10. С. 210–214.
288. A global food crisis. World Food Program. URL: <https://www.wfp.org/global-hunger-crisis>.
289. Akbulaev N., Mammadov I., Aliyev V. Economic impact of COVID-19. Sylwan. 2020. Vol. 164 (5). P 113–126. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3649813>.

290. Alonso E. B., Cockx L., Swinnen J. Culture and food security. LICOS Centre for Institutions and Economic Performance. LICOS Discussion Paper Series. 2017. 398/2017. URL: <https://ssrn.com/abstract=3052252>.
291. Andruseac G. Economic Security – New Approaches in the Context of Globalization. CES Working Papers. 2015. Vol. 7. Issue 2. P. 232–240.
292. Arce D. Cybersecurity for Defense Economists. Defense and Peace Economics. 2023. Vol. 34, No. 6. P. 705–725.
293. Asadi S. Intellectual Capital Knowledge Management: Organizational Value Creation. European Online Journal of Natural and Social Sciences. 2013. Vol. 2. № 3. P. 462–476. URL: <https://european-science.com/eojnss/article/view/427/pdf>.
294. Asmar M., Tuqan A. Integrating Machine Learning for Sustaining Cybersecurity in Digital Banks. Heliyon. 2024. T. 10, № 2. C. E12345. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e37571>.
295. Aureli S. Design Differences in Intellectual Capital Models for Small and Medium Sized Enterprises. Emphasizing the Role of Relational Capital. Rivista Piccola Impresa. Series: Small Business. 2007. № 3. P. 57–88. URL: <https://journals.uniurb.it/index.php/piccola/article/view/2602/2343>.
296. Belbin R. M. Management Teams. 3rd Edition. London : Routledge, 2017. 204 p.
297. Belitski M., Guentner C., Kritikis A. S., Thurik R. Economic Effects of the COVID-19 Pandemic on Entrepreneurship and Small Businesses. Small Business Economics. 2022. Vol. 58(2). P. 593–609.
298. Bharadiya J. Machine Learning in Cybersecurity: Techniques and Challenges. European Journal of Technology. 2023. Vol. 5. No. 2. P. 112–130.
299. Biasin E., Kamenjašević E., et al. Cybersecurity of AI Medical Devices: Risks, Legislation, and Challenges. Journal on Health, AI and the Law. 2024. Volume 2. № 1. P. 45–60.
300. Boddewyn J. J. International Business–Government Relations Research 1945–2015: Concepts, Typologies, Theories and Methodologies. Journal of

- World Business. 2016. Volume 51. Issue 1. P. 10–22. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951615000620>.
301. Bonetti P., Cho C. H., Michelon G. Environmental Disclosure and the Cost of Capital: Evidence from the Fukushima Nuclear Disaster. *European Accounting Review*. 2023. Volume 33(5). P. 1693–1721.
302. Bontis N. Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field. *International Journal of Technology Management*. 1999. Vol. 18. № 5–8. P. 433–463. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1851814>.
303. Burke W. W. *Organization Change: Theory and Practice*. 5th Edition. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 2017. 470 p.
304. Buzan B. New Patterns of Global Security in the Twenty-First Century. *International Affairs*. 1991. Vol. 67. No. 3. P. 431–451.
305. Cameron E., Green M. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. 4th Edition. London : Kogan Page, 2015. 464 p.
306. Chang A., Tseng C.-N. Building Customer Capital Through Relationship Marketing Activities: The Case of Taiwanese Multilevel Marketing Companies. *Journal of Intellectual Capital*. 2005. Vol. 6. № 2. P. 253–266.
307. Chen S., Taw J. Conventional Retaliation and Cyber Attacks. *The Cyber Defense Review*. 2023. Vol. 8, No. 1. P. 67–80.
308. Ciotti M., Ciccozzi M., Terrinoni A., Jiang W.-C., Wang J.-B., Bernardini S. The COVID-19 Pandemic. *Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences*. 2020. Volume 57(1). P. 1–24.
309. Cole M. B., Augustin M. A., Robertson M. J., Manners J. M. The Science of Food Security. *Npj Science of Food*. 2018. Vol. 2. Article 14. DOI: [10.1038/s41538-018-0021-9](https://doi.org/10.1038/s41538-018-0021-9).
310. Corrado C., Hulten C., Sichel D. Measuring Capital and Technology: an Expanded Framework. In *Measuring Capital in the New Economy* / eds.

- C. Corrado, J. Haltiwanger & Daniel Sichel. Chicago : University of Chicago Press, 2005. P. 11–46. URL: <http://www.nber.org/chapters/c0202/>.
311. Das N. K., Roy A. COVID-19 and Agri-Food Value Chain: a Systematic Review and Bibliometric Mapping. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. 2022. Vol. 12. No. 3. P. 442–462. <https://doi.org/10.1108/JADEE-07-2021-0188>.
312. D’Aveni R. A. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York : Free Press, 1994. 542 p. URL: <https://www.jstor.org/stable/258639>.
313. Davidow W. H., Malone M. S. *The Virtual Corporation. Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*. New York : Harper Business, 1992. 294 p.
314. Dawodu S. O., Omotosho A., Akindote O. J., Adegbite A. O., Ewuga S. K. Cybersecurity Risk Assessment in Banking: Methodologies and Best Practices. *Computer Science & IT Research Journal*. 2023. Vol. 4. No. 3. P. 220–243.
315. de Geus A., Senge P. M. *The Living Company*: Harvard Business School Press, 1997. 215 p.
316. Dowling G. R. Corporate Reputations: Should You Compete on Yours? *California Management Review*. 2004 (spring). Vol. 46. №3. P. 19–36. URL: <https://www.mv.helsinki.fi/home/aula/Top20/dowling-reputation.pdf>.
317. Emiliozzi S., Ferriani F., Gazzani A. The European Energy Crisis and the Consequences for the Global Natural Gas Market. *Questioni di Economia e Finanza*. 2023. No 824. DOI:[10.2139/ssrn.4640202](https://doi.org/10.2139/ssrn.4640202).
318. Ene I. E., Savu D. Cybersecurity – A Permanent Challenge for the Energy Sector. *Romanian Cyber Security Journal*. 2023. Vol. 5, No. 1. P. 45–55.
319. Evrard O., Chalaux-Clergue T., Chaboche P.–A., Wakiyama Y., Thiry Y. Research and Management Challenges Following Soil and Landscape Decontamination at the Onset of the Reopening of the Difficult-to-Return

- Zone, Fukushima (Japan). SOIL. 2023. Volume 9. P. 479–497. <https://doi.org/10.5194/soil-9-479-2023>.
320. Farghali M., Osman A. I., Mohamed I. M. A., Chen Z. et al. Strategies to Save Energy in the Context of the Energy Crisis: A Review. Environmental Chemistry Letters. 2023. Vol. 21. P. 2003–2039. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10311-023-01591-5>.
321. Good K. “Global Food Crisis” Possible – “No Precedent Even Close to This Since World War II”. Farm Policy News. 2022. The 21st of March. URL: <https://farmpolicynews.illinois.edu/2022/03/global-food-crisis-possible-no-precedent-even-close-to-this-since-world-war-ii/>.
322. Grajkowska A. Intellectual Capital of Knowledge-based Companies as a Key Driver in Creating Value for Their Shareholders: Paper is based on the dissertation. Oxford : Oxford Brookes University, 2008. 39 p.
323. Guan Y., Yan J., Shan Y., Zhou Y. et al. Burden of the Global Energy Price Crisis on Households. Nature Energy. 2023. Volume 8. P. 304–316.
324. Hall R. A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. Strategic Management Journal. 1993. № 14. P. 607–618. URL: <https://www.jstor.org/stable/2486860>.
325. Hall R. The Strategic Analysis of Intangible Resources. Strategic Management Journal. 1992. № 13. P. 135–144. URL: <https://www.jstor.org/stable/2486410>.
326. Headey D. D., Hirvonen K. A Food Crisis Was Brewing Even Before the Ukraine War — but Taking These Three Steps Could Help the Most Vulnerable. International Food Policy Research Institute. URL: <https://www.ifpri.org/blog/food-crisis-was-brewing-even-ukraine-war-taking-these-three-steps-could-help-most-vulnerable/>.
327. Hofkirchner W., Schafranek M. General System Theory. In Philosophy of Complex Systems, Handbook of the Philosophy of Science. 2011. Vol. 10. P. 177–194.

328. Hu Y., Gong J., Li X., Song L., Zhang Z., Zhang S. Ecological Security Assessment and Ecological Management Zoning Based on Ecosystem Services in the West Liao River Basin. *Ecological Indicators*. 2023. Vol. 145. Article 109678.
329. Hussain S. A., Razi F., Hewage K., Sadiq R. The Perspective of Energy Poverty and the 1st Energy Crisis of Green Transition. *Energy*. 2023. Vol. 275. Article 126487. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.energy.2023.127487>.
330. Itami H., Roehl T. W. *Mobilising Invisible Assets*. Cambridge : Harvard University Press, 1991. 200 p.
331. Javaid M., Haleem A., Singh R. P., Suman R. Towards Insighting Cybersecurity for Healthcare Domains: A Comprehensive Review of Recent Practices and Trends. *Cyber Security and Applications*. 2023. № 1. P. 100016.
332. Jie Y., Shiyong W., Jie Z., Jing Z., Wenliu Z. Optimization of Ecological Security Patterns in Ecologically Transition Areas Under the Perspective of Ecological Resilience: a case of Taohe River. *Ecological Indicators*. 2024. Vol. 155. Article 110748.
333. Kahler M. Economic Security in an Era of Globalization: Definition and Provision. *The Pacific Review*. 2004. Vol. 17. No. 4. P. 485–502.
334. Kay S. *Global Security in the Twenty-First Century: The Quest for Power and the Search for Peace*. 2nd ed. Lanham : Rowman & Littlefield Publishers, 2015. 368 p.
335. Kaye A. D., Okeagu C. N., Pham A. D. et al. Economic Impact Of COVID-19 Pandemic on Healthcare Facilities and Systems: International Perspectives. *Best Practice & Research Clinical Anesthesiology*. 2021. Volume 35. Issue 3. P. 293–306. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2020.11.009>.
336. Khan A., Khan N., Shafiq M. The Economic Impact of COVID-19 from a Global Perspective. *Contemporary Economics*. 2021. Vol. 15, No. 1. P. 64–75.

337. Konopelko A., Kostecka-Tomaszewska L., Czerewacz-Filipowicz K. Rethinking EU Countries' Energy Security Policy Resulting from the Ongoing Energy Crisis: Polish and German Standpoints. *Energies*. 2023. Vol. 16. No. 13. Article 5132. DOI: [10.3390/en16135132](https://doi.org/10.3390/en16135132).
338. Krasznay C. The Role of Civilian Cybersecurity Companies in Military Cyber Operations. *Land Forces Academy Review*. 2024. Vol. 29. No. 1. P. 45–58.
339. Lax L. *Potent Enterprise: A Narrative of the Potential Enterprise Newsletter: Philosophical Management, Ethical Business And a Better World*. Lincoln, NE : iUniverse, 2006. 160 p.
340. Lee C. C., Zeng M., Luo K. How does Climate Change Affect Food Security? Evidence from China. *Environmental Impact Assessment Review*. 2024. Volume 104. P. 107324. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2023.107324>.
341. Lin F., Li X., Jia N., Feng F., Huang H., Huang J., Fan S., Ciais P., Song X. P. The Impact of Russia-Ukraine Conflict on Global Food Security. *Global Food Security*. 2023. Vol. 36. Article 100661.
342. Liu J. L., Fu J., Wong S. S., Bashir S. Energy Security and Sustainability for the European Union after/during the Ukraine Crisis: A Perspective. *Energy Fuels*. 2023. Vol. 37. No. 5. Pp. 3315–3327. DOI: [10.1021/acs.energyfuels.2c02556](https://doi.org/10.1021/acs.energyfuels.2c02556).
343. Liu X., Su Y., Li Z., Zhang S. Constructing Ecological Security Patterns Based on Ecosystem Services Trade-Offs and Ecological Sensitivity: A Case Study of Shenzhen Metropolitan Area. *Ecological Indicators*. 2023. Vol. 153. Article 110598.
344. Liu X., Xiao M., Li Y., Chen Z., Yang H., Wang X. Advanced Porous Materials and Emerging Technologies for Radionuclides Removal From Fukushima Radioactive Water. *Eco-Environment & Health*. 2023. Volume 2. Issue 4. P. 252–256.
345. Maital S., Barzani E. *The Global Economic Impact Of COVID-19: a Summary of Research*. Heifa : Samuel Neaman Institute for National Policy

- Research, 2020. 10 p. URL: https://www.neaman.org.il/wp-content/uploads/2024/02/Global-Economic-Impact-of-COVID19_20200422171634.350.pdf
346. Maxwell S. Food Security: a Post-Modern Perspective. *Food Policy*. 1996. Vol. 21(2). P. 155–170.
347. Mbow C., Rosenzweig C. E., Barioni L. G., Benton T. G. et al. Food Security. Special Report on Climate Change and Land. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). 2020. URL: <https://www.ipcc.ch/srccl/chapter/chapter-5/>.
348. McDonald M. Climate Change, Security and the Institutional Prospects for Ecological Security. *Geoforum*. 2024. Vol. 135. P. 1–10.
349. Mijwil M., Aljanabi M., Ali A. H. ChatGPT: Exploring the Role of Cybersecurity in the Protection of Medical Information. *Mesopotamian Journal of CyberSecurity*. 2023. № 1. P. 18–21.
350. Najam A. The Four C's of Government Third Sector-Government Relations. *Nonprofit Management and Leadership*. 2000. Volume 10. Issue 4. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/nml.10403>.
351. Ozili P. K., Ozen E. Global Energy Crisis: Impact on the Global Economy. In: *The Impact of Climate Change and Sustainability Standards on the Insurance Market*. Eds. K. Sood, S. Grima, P. Young, E. Ozen, B. Balusamy. Beverly, MA: Scrivener Publishing LLC, 2023. 459 p. P. 439–454. DOI <https://doi.org/10.1002/9781394167944>.
352. Patomäki H. *The Political Economy of Global Security: War, Future Crises and Changes in Global Governance*. London: Routledge, 2007. 288 p.
353. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. № 68 (3). P. 79–91. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-30763-X_14.
354. Prosekov A. Y., Ivanova S. A. Food Security: The Challenge of the Present. *Geoforum*. 2018. Vol. 91. P. 73–77. DOI: [10.1016/j.geoforum.2018.02.030](https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2018.02.030)

355. Saaty T. L. A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures. *Journal of Mathematical Psychology*. 1977. Volume 15. Issue 3. Pp. 234–281. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0022249677900335>.
356. Saaty T. L. Decision Making — the Analytic Hierarchy and Network Processes (AHP/ANP). *Journal of Systems Science and Systems Engineering*. 2004. Volume 13. P. 1–35. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11518-006-0151-5>.
357. Saaty T. L. How to Make a Decision: the Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*. 1990. Volume 48. Issue 1. P. 9–26. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0377221790900571>.
358. Savall Y., Zardet V., Bonnet M. *Releasing the Untapped Potential of Enterprises Through Socio-economic Management*. Geneva : International Labor Organization, 2008. 180 p.
359. Schneider B. R. Review: Elusive Synergy: Business-Government Relations and Development. *Comparative Politics*. 1998. Vol. 31. No 1. P. 101–122. URL: <https://www.jstor.org/stable/422108>.
360. Schnider N. Endogenous Causes, Risks Perception And Policy Responses To The Fukushima Disaster–Political Ecology Comments. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2023. Volume 90. No 103650. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.103650>.
361. Simshauser P. The 2022 Energy Crisis: Fuel Poverty and the Impact of Policy Interventions in Australia’s National Electricity Market. *Energy Economics*. 2023. Volume 121. Article 106660. DOI: [10.1016/j.eneco.2023.106660](https://doi.org/10.1016/j.eneco.2023.106660).
362. *The Blackwell Encyclopedia of Management*. 2nd Edition. 12 Volume Set. 2nd edition / ed. By C. Argyris, W. Starbuck, C. Cooper. Hoboken, NJ : Wiley-Blackwell, 2005. 4224 p.

363. Vodak J. The Importance of Intangible Assets for Making the Company's Value. *Human Resources Management & Ergonomics*. 2011. Vol. V. № 2. P. 104–119. URL: https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2011/2011_2_09.pdf.
364. Wang S., Asif M., Shahzad M. F., Ashfaq M. Data Privacy and Cybersecurity Challenges in the Digital Transformation of the Banking Sector. *Computers & Security*. 2024. Vol. 147. P. 104051.
365. Waymer D. Democracy and Government Public Relations: Expanding the Scope of “Relationship” in Public Relations Research. *Public Relations Review*. 2013. Volume 39. Issue 4. P. 320–331.
366. Whitchurch G. G., Constantine L. L. Systems Theory. In: *Sourcebook of Family Theories and Methods* / Ed. by P. Boss, W. J. Doherty, R. LaRossa, W. R. Schumm, S. K. Steinmetz. Boston, MA : Springer, 2009. P. 325–355. https://doi.org/10.1007/978-0-387-85764-0_14.
367. Yeyati E. L., Filippini E. L. Social and Economic Impact of COVID-19. Documento de Trabajo. Programa Global Economy and Development Program de Brookings Institution. 2021. No 158. https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/20.500.13098/13087/DT9_Levy%20Yeyati%2C%20Filippini_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
368. Yunus M. Economic Security for a World in Crisis. *World Policy Journal*. 2009. Vol. 26. No. 2. P. 5–12.
369. Zambon S. Is There a Disciplinary Field Called «Intangibles and Intellectual Capital»? *Journal of Intellectual Capital*. 2006. № 4 (7). P. 43–52.
370. Zhang R., Wang C., Xiong Y. Ecological Security Assessment of China Based on the Pressure-State-Response Framework. *Ecological Indicators*. 2023. Vol. 154. Article 110647. https://www.researchgate.net/publication/373518647_Ecological_security_assessment_of_China_based_on_the_Pressure-State-Response_framework.
371. Zhengyi W. Conceptualizing Economic Security and Governance: China Confronts Globalization. *The Pacific Review*. 2004. Vol. 17. No. 4. P. 523–545.

372. Zhu B., Hashimoto S., Cushman S. A. Navigating Ecological Security Research over the Last 30 years: a Scoping Review. *Sustainability Science*. 2023. Vol. 18. Issue 5. P. 2485–2498. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11625-023-01362-9>.
373. Zografopoulos I., Hatziargyriou N. D., et al. Distributed Energy Resources Cybersecurity Outlook: Vulnerabilities, Attacks, Impacts, and Mitigations. *IEEE Systems Journal*. 2023. Vol. 17 No. 3. P. 3456–3467.

ДОДАТКИ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВІТРИЯНИЙ ПАРК ЛИМАНСЬКИЙ»
(Код ЄДРНОУ – 40621191)

До разової спеціалізованої вченої ради
по захисту дисертацій

Довідка

про використання висновків та результатів дисертаційної роботи
Севост'янова В. С.

Пропозиції та рекомендації щодо зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства, які представлено у дисертації В. С. Севост'янова, розглянуто та позитивно оцінено для подальшого використання у ТОВ «Вітрияний парк Лиманський». З практичної точки зору найбільшу цінність представляють такі результати дисертації:

- принципові засади зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства, у тому числі рекомендації щодо формування команди із зміцнення відповідного потенціалу та здійснення всіх необхідних видів підтримки таких дій;
- підходи до зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства та рекомендації щодо вибору підходу залежно від конкретних умов діяльності підприємства;
- напрями зміцнення потенціалу системи економічної безпеки для різних виділених типів підприємств;
- напрями зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства для реагування на загрози, пов'язані із веденням воєнних дій проти України;
- рекомендації щодо посилення можливостей підприємства в контексті зміцнення потенціалу системи його економічної безпеки;
- модель оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства, у тому числі з оцінювання достатності такого потенціалу щодо рівня поточних загроз підприємству.

Зазначені результати роботи мають практичну цінність для зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства, заслуговують на практичне впровадження в управлінні підприємством.

Директор ТОВ «Вітрияний парк Лиманський»



С.В. Вінник

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
**ФРЕНДЛІ
ВІНД ТЕХНОЛОДЖІ**
Україна 89200, Закарпатська область,
Ужгородський район, м. Перечин,
вул. Промислова, 5Б.
e-mail: info@fwt.com.ua



LIMITED LIABILITY
COMPANY
**FRIENDLY
WIND TECHNOLOGY**
Ukraine 89200, Zakarpattia Oblast,
Uzhhorod district, Perechyn,
Promyslova street, 5 B
e-mail: info@fwt.com.ua

До разової спеціалізованої
вченої ради по захисту дисертацій
на здобуття наукового ступеня
доктора філософії

ДОВІДКА

про використання результатів дисертації В. С. Севост'янова

Фахівцями ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі» розглянуто та схвалено результати дисертаційної роботи В. С. Севост'янова щодо оцінювання та зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства.

До складу результатів дисертації, що мають найбільшу практичну вагомість та заслуговують на практичне використання, варто віднести такі:

- модель оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства;
- виділені загрози для українських підприємств та рекомендації щодо їхнього оцінювання;
- принципові засади зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства;
- підходи щодо зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства;
- типові напрями зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства та рекомендації щодо їхнього вибору;
- напрями зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства для реагування на загрози, пов'язані із веденням воєнних дій проти України.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
ФРЕНДЛІ
ВІНД ТЕХНОЛОДЖІ
Україна 89200, Закарпатська область,
Ужгородський район, м. Перечин,
вул. Промислова, 5Б.
e-mail: info@fwt.com.ua



LIMITED LIABILITY
COMPANY
FRIENDLY
WIND TECHNOLOGY
Ukraine 89200, Zakarpattia Oblast,
Uzhhorod district, Perechyn,
Promyslova street, 5 B
e-mail: info@fwt.com.ua

Положення та результати дисертаційної роботи В. С. Севост'янова є завершеним інструментарієм оцінювання та зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства.

Генеральний директор
ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі»



Владислав ЄРЕМЕНКО

Підходи до розуміння економічної безпеки підприємства
(узагальнено автором на основі [24, 46, 69, 113, 142, 159, 173, 195, 207])

Підходи до розуміння	Трактування економічної безпеки підприємства
Захисний	Захищеність від загроз, що можуть виникати у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Захист інтересів підприємства
Конкурентний	Наявність конкурентних переваг, які дозволяють підприємству домінувати у конкурентній боротьбі, підтримувати високий рівень конкурентоспроможності
Ресурсний	Наявність необхідних ресурсів та їхнє результативне використання для захисту від негативного впливу зовнішнього середовища, наслідків актуалізації загроз, захист інтересів підприємства
Стійкісний	Збереження активності підприємства та основних її показників, основних компетенцій підприємства та результатів його діяльності за умов негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, який провокує погіршення діяльності підприємства, актуалізацію загроз у його діяльності
Еволюційний	Формування управлінської реакції у відповідь на зміни зовнішнього середовища підприємства та негативні феномени у його внутрішньому середовищі, яка спрямована на збереження основних компетенцій підприємства, його результатів та захист від негативного впливу загроз. Взаємні зміни на підприємстві та у його середовищі, які спрямовані на забезпечення довготривалого функціонування та розвитку підприємства
Процесний	Стабільне виконання всіх основних процесів у діяльності підприємства, які формують основний результат такої діяльності, незмінність таких процесів, збереження їхніх основних параметрів у припустимих межах, які забезпечують збалансованість таких процесів та формування їхніх необхідних результатів
Гармонізаційний	Узгодженість інтересів підприємства із інтересами суб'єктів зовнішнього середовища як концептуальна умова відсутності конфліктів підприємства з такими суб'єктами як джерела виникнення загроз для підприємства
Конвергентний	Комплексна характеристика підприємства, яка поєднує у собі захищеність підприємства від загроз за рахунок ефективного використання наявних ресурсів, що дає змогу захищати інтереси підприємства та підтримувати його високу конкурентоспроможність, забезпечувати стійкість підприємства в цілому, його показників та окремих процесів у його структурі до негативного впливу різних чинників, забезпечувати стабільне виконання основних процесів у діяльності підприємства, за можливості узгоджувати інтереси підприємства та інтереси суб'єктів його зовнішнього середовища й у такий спосіб забезпечувати еволюцію підприємства для адекватного реагування на негативні зміни у зовнішньому середовищі.

Додаток В

Розуміння системи економічної безпеки підприємства (узагальнено автором)

Автор(и)/джерело	Розуміння системи економічної безпеки підприємства
З. Б. Живко [87]	Сукупність взаємопов'язаних заходів організаційно-економічного і правового характеру, які здійснюються з метою захисту діяльності підприємства від реальних або потенційних негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища та уможливають розвиток підприємства.
М. В. Зось-Кіор, Д. В. Дячков, Р. В. Павлик [94]	Комплекс заходів — організаційно-управлінських, технологічних, технічних профілактичних і маркетингових, спрямованих на реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз, або взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання та спрямовані на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави
Є. А. Івченко [97]	Цілісна сукупність елементів — функцій, об'єктів та методів — та зв'язків між ними, функціонування яких спрямоване на всіляке забезпечення економічної безпеки підприємства, уникнення наявних загроз та попередження загроз у майбутньому
О. В. Ілляшенко [98]	Сукупність організаційних стосунків суб'єктів захисту, які відображають логіку їхньої поведінки при здійсненні цільових взаємопов'язаних дій організаційно-правового та економічного характеру для захисту об'єктів безпеки підприємства з використанням різних способів відповідно до прийнятої на підприємстві концепції економічної безпеки та політики економічної безпеки, що реалізує положення такої концепції. Комплекс різномірних елементів, які у сукупності забезпечують важливу умову діяльності та розвитку підприємства — економічну безпеку

Автор(и)/джерело	Розуміння системи економічної безпеки підприємства
М. І. Камлик [103]	Комплекс взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання та спрямовані на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави від протиправних дій із боку реальних або потенційних фізичних чи юридичних осіб, що можуть призвести до істотних економічних збитків, та забезпечення економічного росту в майбутньому
А. Л. Коробчинский [121]	Взаємопов'язана сукупність спеціальних структур, засобів, методів і заходів, які забезпечують безпеку бізнесу від внутрішніх і зовнішніх загроз
М. І. Небава, Ю. В. Міронова [166]	Структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та на формування унікальних здатностей протистояти їм в майбутньому
Є. І. Овчаренко [174]	Сукупність вибірково залучених до соціально-економічної взаємодії суб'єктів й об'єктів економічної безпеки підприємства; правил, принципів та процедур такої взаємодії, що визначаються безпекозабезпечувальними потребами, здібностями та функціями суб'єктів безпеки
В. П. Пономарьов [198]	Комплекс заходів по забезпеченню стабільного розвитку підприємства через створення сприятливих умов, а також нейтралізацію і ліквідацію зовнішніх і внутрішніх загроз
О. С. Хрінюк, М. Р. Корчовна [263]	Сукупність функціональних складових, які спрямовані на виявлення та запобігання внутрішнім та зовнішнім небезпекам та загрозам, забезпечення захищеності діяльності підприємства
І. Шевченко [271]	Комплекс взаємопов'язаних дій організаційно-економічного, правового, функціонального характеру, що направлені на забезпечення безпеки підприємства.

Характер зв'язку системи економічної безпеки підприємства
із аналізованими поняттями (запропоновано автором)

Поняття	Характер зв'язку СЕБП з таким поняттями
Внутрішні та зовнішні загрози	СЕБП внутрішні та зовнішні загрози ідентифікує, попереджає та нівелює
Попередження загроз	СЕБП здійснює попередження загроз для підприємства
Взаємопов'язаність	Взаємопов'язаність (елементів) є внутрішньою характеристикою СЕБП для забезпечення її дієвості та функціональності
Захищеність підприємства	СЕБП забезпечує захищеність підприємства від чинників негативного впливу та загроз як певний стан такого підприємства
Протиправні дії	СЕБП спрямована на нейтралізацію та недопущення протиправних дій стосовно підприємства
Стабільний розвиток	СЕБП має за рахунок убезпечення діяльності підприємства позитивно впливати на його стабільний розвиток
Ризики	СЕБП ідентифікує, попереджає та нівелює ризики в діяльності підприємства, актуалізація яких може мати для підприємства негативні наслідки
Уникнення загроз	СЕБП здійснює заходи для уникнення загроз підприємству
Структурованість	Структурованість є внутрішньою характеристикою СЕБП для забезпечення її дієвості та функціональності
Унікальні якості підприємства	СЕБП сприяє формуванню підприємством унікальних якостей для забезпечення протидії можливим загрозам підприємству у майбутньому
Захист інтересів підприємства	СЕБП забезпечує захист інтересів підприємства
Збитки	СЕБП спрямовує свою діяльність для уникнення підприємством збитків.

Опис компетенцій підприємства для оцінювання потенціалу його системи економічної безпеки (розроблено автором)

№ з/п	Компетенція	Опис компетенції
1	Вихід на зовнішні (зовнішньоекономічні) ринки та закріплення на них	Вихід на зовнішні ринки із продукцією підприємства, закріплення на таких ринках, забезпечення розширення клієнтської аудиторії, пошук ніші на таких ринках та забезпечення конкурентоспроможності на них
2	Вміння адаптувати стратегію до змін	Адаптація чинної стратегії підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, зокрема доступу до нових ресурсів, виникнення нових можливостей та загроз. Внесення адекватних та своєчасних змін до такої стратегії із забезпеченням її дієвості та функціональності
3	Управління ризиками	Періодичні ідентифікація, запобігання, оцінка та подолання ризиків у діяльності підприємства. Правильне визначення природи ризиків та міри їхньої загрози для підприємства. Правильний вибір заходів реагування на ризики підприємству
4	Виробництво унікальної продукції	Спроможність виробляти унікальну продукцію, яка, задовольняючи потреби споживача, істотно відрізняється від схожих за призначенням видів продукції, є складнокопійованою та складноімітованою
5	Виконання специфічних або унікальних замовлень за профілем діяльності	Спроможність виконувати специфічні, індивідуальні та унікальні замовлення з боку клієнтів відповідно до виду діяльності підприємства
6	Антикризове управління	Швидка та успішна реакція на кризи різного змісту та характеру. Системне здійснення заходів із визначення, оцінювання та подолання криз у діяльності підприємства та їхнього запобігання
7	Аналіз зовнішнього середовища	Спроможність швидко та результативно з використанням сучасних інструментів проводити аналіз зовнішнього середовища, на підставі якого наявна можливість формувати корисну та адекватну інформацію щодо можливостей, загроз та викликів такого середовища

№ з/п	Компетенція	Опис компетенції
8	Фізичний захист майна та персоналу підприємства	Збереження та захист майна та персоналу підприємства за умов наявності реальних або потенційних загроз. Наявність дієвих та швидких механізмів відшкодування нанесеної шкоди майну підприємства
9	Використання інноваційних підходів та технологій у роботі	Спроможність впроваджувати та на постійній основі використовувати інноваційні та сучасні підходи, технології, способи дії у виробничій, адміністративній, маркетинговій та всіх інших видах діяльності підприємства
10	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Спроможність на системній основі швидко та своєчасно здійснювати цільове підвищення кваліфікації всіх категорій персоналу, забезпечувати його навчання відповідно до змісту основних завдань у його діяльності
11	Вміння замінювати трудові ресурси та задовольняти попит у них	Спроможність на постійній основі швидко та без негативного ефекту для діяльності підприємства замінювати його персонал у разі вибуття, задовольняти потребу підприємства у персоналі з урахуванням вимог до кожної посадової позиції
12	Залучення та утримання кваліфікованих працівників	Спроможність на постійній основі з прийнятними витратами забезпечувати залучення та утримання кваліфікованих працівників, які за рівнем кваліфікації є вищими за середній рівень у галузі
13	Адаптація організаційної структури	Спроможність з мінімальними витратами всіх ресурсів запроваджувати зміни в організаційній структурі підприємства відповідно до викликів та завдань діяльності без втрати функціональності та дієвості такої організаційної структури
14	Управління змінами	Спроможність максимально швидко та з мінімальними витратами ресурсів запроваджувати зміни в діяльності підприємства, складі його персоналу, організаційній структурі, виконуваних завданнях тощо, забезпечувати керований характер таких змін
15	Управління якістю діяльності	Спроможність та вміння використовувати сучасні інструменти управління якістю для комплексного забезпечення якості в діяльності підприємства — від якості всіх внутрішніх процесів до якості готової продукції (послуг), знаходити та усувати чинники погіршення якості

№ з/п	Компетенція	Опис компетенції
16	Управління ланцюгами постачання	Спроможність здійснювати комплексне управління ланцюгами постачання для безперервного забезпечення підприємства всіма необхідними ресурсами з оптимізацією критеріїв вартості таких ресурсів, ритмічності та часу їхнього надходження
17	Управління проектами	Спроможність підприємства забезпечити результативне управління проектами, зокрема їхнє виконання у запланований час, з використанням запланованого обсягу ресурсів, із досягненням всіх запланованих результатів від здійснення таких проєктів
18	Забезпечення кібербезпеки	Спроможність підприємства забезпечити захист всіх внутрішніх ІТ-систем, що включає забезпечення стабільності функціонування таких систем навіть за умов спроб несанкціонованого втручання у їхню діяльність, відстеження та блокування загроз втручання у такі системи, запобігання розповсюдженню конфіденційної інформації, забезпечення тільки санкціонованого доступу до таких систем тощо
19	Диверсифікація постачання	Спроможність підприємства забезпечити необхідну диверсифікацію постачання всіх необхідних ресурсів для його діяльності, щоб максимально зменшити залежність підприємства від конкретного постачальника
20	Клієнт-орієнтований підхід	Спроможність підприємства забезпечити комплексну орієнтацію внутрішніх управлінських та операційних процесів на повне задоволення інтересів клієнтів підприємства, максимально швидке та повне задоволення їхніх потреб
21	Гнучка маркетингова діяльність	Спроможність підприємства гнучко та швидко здійснювати маркетингову діяльність, вивчати, розуміти та задовольняти потреби реальних та потенційних клієнтів
22	Управління репутацією підприємства та його продукції (послуг)	Спроможність підприємства створити та підтримувати позитивний образ серед реальних та потенційних партнерів, контактних аудиторій, суспільства у цілому. Спроможність долати негативний вплив подій, що можуть зашкодити позитивній репутації підприємства

№ з/п	Компетенція	Опис компетенції
23	Управління фінансами підприємства	Спроможність підприємства забезпечувати максимально ефективне використання фінансових ресурсів, у тому числі підтримувати необхідний рівень платоспроможності підприємства, забезпечувати раціональний обсяг оборотних фінансових ресурсів, уникати надмірного їхнього обсягу у використанні
24	Протидія рейдерському захопленню	Спроможність підприємства попереджати рейдерське захоплення, створювати обставини, які максимально таке захоплення ускладнять, швидко та результативно реагувати на спроби рейдерського захоплення підприємства або окремих елементів його майна
25	Внутрішній управлінський контроль	Спроможність підприємства сформувати дієву систему внутрішнього контролю, яка дозволить уникати відхилень у внутрішніх операційних процесах, своєчасно ідентифікувати та попереджати такі відхилення, запобігати нераціональному використанню ресурсів підприємства, шахрайству тощо.

Використання результатів оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства користувачами інформації (запропоновано автором)

Користувачі інформації	Напрями використання результатів оцінювання потенціалу СЕБП									
	Управління по слабких сигналах	Посилення економічної безпеки підприємства	Розроблення антикризової стратегії підприємства	Ухвалення рішення про реструктуризацію підприємств	Ухвалення рішення щодо продовження діяльності	Ухвалення рішення про довгострокову співпрацю	Здійснення операцій злиття-поглинання	Ухвалення рішення про надання кредиту	Моніторинг суб'єктів господарської діяльності	Оцінювання стабільності підприємства як роботодавця
Власники та топ-менеджмент підприємств	V	V	V	V	V		V			
Органи державної та місцевої влади						V			V	V
Банківські установи						V		V	V	
Скорингові агенції									V	
Учасники угод істотної зміни структури власності				V		V	V		V	
Галузеві профспілки									V	V
Учасники довгострокових угод з підприємством						V	V		V	
Великі кредитори підприємства						V	V	V	V	

Примітка: позначка «V» на перетинанні користувача інформації та напряму використання результатів оцінювання потенціалу СЕБП означає, що для відповідного користувача такий напрям використання результатів оцінювання є актуальним.

Бальні шкали для оцінювання матеріальних та нематеріальних активів
у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства

Таблиця Ж.1

Бальна шкала для оцінювання землі у складі
потенціалу системи економічної безпеки підприємства (розроблено автором)

Кількість балів	Оцінка землі у складі потенціалу СЕБП
0	Підприємство не має землі у власності. Якщо підприємство й використовує земельні ділянки як засоби виробництва або з метою розміщення виробничих потужностей, то такі земельні ділянки не належать підприємству
1	Підприємство має обмежені земельні ресурси у власності. Втім такі ресурси не є ліквідними, є незатребуваними, хоча й можливими для здійснення основної діяльності підприємства. Земельні ресурси підприємства не впливають або майже не впливають на забезпечення його економічної безпеки
2	Підприємство має земельні ресурси у власності, але затребуваність та ліквідність таких ресурсів є нижче за середню. Земельні ресурси з істотною складністю можуть знайти використання у забезпеченні економічної безпеки підприємства
3	Підприємство має достатню кількість землі у власності. Вся операційна діяльність підприємства повністю забезпечується наявною землею у власності підприємства. Підприємство не має потреби орендувати земельні ділянки для здійснення власної діяльності (за винятком оренди для розміщення окремих торгових точок або незначних допоміжних підрозділів). Земельні ресурси не повністю та з істотними зусиллями можуть знайти певне використання у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Вплив земельних ресурсів на ліквідність підприємства та його конкурентоспроможність є обмеженим або взагалі неідентифікованим
4	Підприємство має значну кількість землі у власності. Операційна діяльність підприємства повністю забезпечується наявною землею у власності підприємства. Підприємство не має потреби орендувати земельні ділянки для здійснення власної діяльності (за винятком оренди для розміщення окремих торгових точок або незначних допоміжних підрозділів). Земельні ресурси, можливо не повністю та з певними зусиллями, але можуть знайти використання у забезпеченні економічної безпеки підприємства
5	Підприємство має значну кількість землі у власності. Вся операційна діяльність підприємства повністю забезпечується наявною землею у власності підприємства. Підприємство не має потреби орендувати земельні ділянки для здійснення власної діяльності (за незначними винятками). Значна частина землі у власності підприємства є високоліквідною та у разі потреби може бути легко конвертована у гроші. Земля у власності підприємства напряму може бути використана у забезпеченні його економічної безпеки (як засіб виробництва, як ліквідний актив, як конкурентоспроможний унікальний актив тощо).

Таблиця Ж.2

Бальна шкала для оцінювання будівель, будинків та споруд у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства (розроблено автором)

Кількість балів	Оцінка будівель, будинків та споруд у складі потенціалу СЕБП
0	Підприємство не має будівель, будинків та споруд у власності, або наявні у власності будівлі та споруди не здійснюють істотного впливу на діяльність підприємства, не є ліквідними, не можуть бути конвертовані у фінансові активи, мають слабе використання для його операційної діяльності
1	Підприємство має у власності певну кількість будівель, будинків та споруд, але вони є в цілому застарілими, не забезпечують достатню функціональність та експлуатаційні властивості для здійснення операційної діяльності підприємства. Знос будівель, будинків та споруд перевищує 70%. Значна їхня частина потребує капітального ремонту з метою збереження своєї функціональності. Економічна привабливість будівель, будинків та споруд у власності підприємства та альтернативні напрями використання є майже відсутніми
2	Підприємство має у власності певну кількість будівель, будинків та споруд, але вони є переважно застарілими. Знос будівель, будинків та споруд складає 40–70%. Їхня функціональність у цілому не є достатньою. Спостерігається перепрофілювання у використанні будівель, будинків та споруд. Окремі будівлі, будинки та споруди потребують капітального ремонту з метою забезпечення та/або збереження своєї функціональності. Їхня ліквідність є низькою
3	Підприємство має у власності достатню для забезпечення операційної діяльності кількість будівель, будинків та споруд, але розширене відтворення потребуватиме їхнього придбання або будівництва. Переважна частина (більше 60%) будівель, будинків та споруд у власності підприємства є функціональними, хоча й не новими, але при цьому функціонально не потребує ремонту або оновлення. Знос будівель, будинків та споруд складає 20–40%. Їхня ліквідність є невисокою.
4	Підприємство має у власності достатню для забезпечення операційної діяльності та розширеного відтворення кількість будівель, будинків та споруд. Переважна частина (більше 60% вартості) будівель, будинків та споруд у власності підприємства є функціональними, відносно новими, знаходяться у стані, який протягом розумного часу не передбачає необхідності проведення ремонтів. Знос будівель, будинків та споруд не перевищує 10–20%. Істотна їхня частина у власності підприємства є ліквідними та може бути легко конвертована у фінансові активи у разі потреби. Будівлі та споруди у вартості підприємства напряму можуть бути використані у різних формах у забезпеченні його економічної безпеки
5	Підприємство має у власності достатню для забезпечення операційної діяльності та розширеного відтворення кількість будівель, будинків та споруд. Значна їхня частина є новими або майже новими, економічно привабливими, функціональними, знаходяться у дуже доброму стані. Знос будівель, будинків та споруд у власності підприємства не перевищує 10%. Домінуюча їхня частина у власності підприємства є ліквідними та можуть бути порівняно легко конвертована у фінансові активи у разі потреби. Будівлі та споруди у вартості підприємства можуть бути результативно використані у різних формах у забезпеченні його економічної безпеки.

Таблиця Ж.3

Бальна шкала для оцінювання устаткування та обладнання у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства (розроблено автором)

Кількість балів	Оцінка устаткування та обладнання у складі потенціалу СЕБП
0	Підприємство не має або майже не має власного устаткування та обладнання для використання у основній операційній діяльності. Підприємство використовує наявне обладнання та устаткування на підставі операційної оренди без гарантії продовження терміну оренди
1	Значна частина використовуваного устаткування та обладнання в діяльності підприємства є власністю підприємства. Водночас таке обладнання є застарілим (рівень зносу більше 65%), непродуктивним, не відповідає сучасному рівню технологій за показниками продуктивності, енергоефективності, відсотка браку, автоматизації тощо. Використовуване устаткування та обладнання не дають змоги виробляти сучасну конкурентоспроможну продукцію
2	Значна частина використовуваного устаткування та обладнання в діяльності підприємства є власністю підприємства. Таке обладнання не є новим (рівень зносу від 40 до 65%), воно поступається провідним технологічним аналогам, але дозволяє виробляти типову продукцію галузі. Технологічний рівень такого обладнання не є високим
3	Більша частина використовуваного устаткування та обладнання в діяльності підприємства є його власністю. Обладнання та устаткування в цілому не може бути визнане новим (рівень зносу від 25% до 40%), але при цьому таке обладнання відповідає технологічному рівню галузі, дозволяє забезпечувати достатній рівень якості продукції підприємства
4	Більша частина використовуваного устаткування та обладнання в діяльності підприємства є його власністю. Таке устаткування та обладнання є в цілому новим (знос 15–25%), продуктивним, сучасним, дозволяє виробляти якісну сучасну конкурентоспроможну продукцію. Таке обладнання є чинником конкурентоспроможності підприємства, а його використання здійснює комплексний вплив на його економічну безпеку
5	Все або майже все використовуване устаткування та обладнання в діяльності підприємства є власністю підприємства. Таке устаткування та обладнання є новим (знос менше 15%), високопродуктивним, відповідає сучасному рівню технологій, дозволяє з невеликими питомими виробничими витратами виготовляти якісну сучасну продукцію. Підприємство має все або майже все необхідне обладнання та устаткування для здійснення своєї основної діяльності. Таке обладнання є унікальним, складнокопійованим, воно є істотним чинником конкурентоспроможності підприємства, а використання такого обладнання здійснює комплексний вплив на економічну безпеку підприємства. Підприємство має доступ до нового устаткування та обладнання та у разі потреби може оновити використовуване устаткування та обладнання.

Таблиця Ж.4

Бальна шкала для оцінювання нематеріальних активів у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства (розроблено автором)

Кількість балів	Оцінка нематеріального активу у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства
0	Нематеріальний актив відсутній у діяльності підприємства. Створення такого активу не є доцільним, або не є можливим у діяльності підприємства
1	Нематеріальний актив наявний у діяльності підприємства. Водночас вартість такого активу є невеликою. Такий нематеріальний актив не представляє істотної цінності у форматі його поширення, використання або надання права на використання на платній основі
2	Нематеріальний актив наявний у діяльності підприємства. Актив має вартість нижче за середню. Актив має тривалий термін використання, але не є за призначенням та змістом унікальним. Внесок такого активу у формування економічної безпеки підприємства є сумнівним. Можливість невиключної передачі такого активу на платній основі відсутня або не є економічно виправданою
3	Нематеріальний актив наявний у діяльності підприємства. Такий нематеріальний актив має середню вартість. Актив має тривалий термін використання, але не є за призначенням та змістом унікальним. Внесок такого активу у формування економічної безпеки підприємства є можливим, але потребує додаткових зусиль та/або витрат з боку підприємства. Можливість невиключної передачі такого активу на платній основі є сумнівною
4	Нематеріальний актив наявний у діяльності підприємства. Такий нематеріальний актив є вартісним, істотно відмінним від інших активів аналогічного змісту, таким, що певною мірою позитивно впливає на формування конкурентоспроможності підприємства та його стратегічної відмінності. Такий актив має тривалий термін використання, хоча аналогічний за змістом актив може бути сформований й конкурентами підприємства. В цілому, можна очікувати певний внесок такого нематеріального активу для забезпечення економічної безпеки підприємства. За додаткових зусиль підприємство має можливість невиключної передачі такого активу на платній основі
5	Нематеріальний актив наявний у діяльності підприємства. Такий нематеріальний актив є вартісним, унікальним, таким, що впливає на формування конкурентоспроможності підприємства та/або його стратегічної відмінності від конкурентів. Нематеріальний актив є складнокопійованим та складноімітованим, має тривалий термін використання. Нематеріальний актив робить свій внесок у забезпечення економічної безпеки підприємства. Підприємство має можливість невиключної передачі такого активу на платній основі

Бальні шкали для оцінювання нематеріальних можливостей
у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства

Таблиця И.1

Бальна шкала для оцінювання репутації підприємства
у складі потенціалу його системи економічної безпеки (розроблено автором)

Кількість балів	Оцінка репутації підприємства у складі потенціалу його системи економічної безпеки
0	Ідентифікована позитивна репутація підприємства відсутня. Або прояви репутації підприємства є здебільшого негативними
1	Цілісна репутація підприємства відсутня, обмежене поширення отримали тільки окремі нейтральні або позитивні факти. Репутація підприємства, можливо, має певний суперечливий характер. Репутація підприємства не є достатньою для здійснення впливу на формування його економічної безпеки
2	Репутація підприємства наявна, але вона не є цілісною, у публічному просторі наявна сукупність окремих нейтральних або дещо позитивних фактів. Такі факти мають обмежене поширення. Репутація підприємства не є достатньою для здійснення впливу на формування економічної безпеки підприємства
3	Наявна відносно цілісна та у цілому позитивна репутація підприємства, яка за додаткових зусиль виокремлює підприємство з-поміж конкурентів, може бути використана як основа для подальшої реалізації наявних конкурентних переваг підприємства. Репутація підприємства не здійснює впливу щодо забезпечення його економічної безпеки, хоча у подальшому й може здійснювати такий вплив
4	Наявна ідентифікована позитивна репутація підприємства, яка визначає чітку відмінність підприємства від конкурентів, окреслює позитивні наслідки від співпраці з таким підприємством. Репутація підприємства виокремлює його з-поміж конкурентів та здійснює певний позитивний вплив на його конкурентоспроможність
5	Репутація підприємства є сталою, виключно позитивною серед реальних та потенційних партнерів та споживачів. Репутація підприємства відчутно виділяє його з-поміж конкурентів на ринку, є чинником конкурентоспроможності підприємства та формування його реляційного капіталу. Репутація підприємства робить позитивний внесок у його економічну безпеку.

Таблиця И.2

Бальна шкала для оцінювання чіткої компетенції працівників підприємства у складі потенціалу його системи економічної безпеки (розроблено автором)

Кількість балів	Оцінка чіткої компетенції працівників підприємства у складі потенціалу його системи економічної безпеки
0	Ідентифікована чітка компетенція працівників підприємства відсутня. Працівники підприємства виконують завдання, але їхня компетенція не є ідентифікованою
1	Наявні окремі ознаки компетенції працівників підприємства щодо виконання окремих завдань із забезпечення економічної безпеки підприємства, виявлення, правильного оцінювання та запобігання загрозам у діяльності підприємства, подолання наслідків таких загроз. Відповідні завдання здійснюються фрагментарно, із запізненням, частково.
2	Наявна більшість ознак та складових компетенції працівників підприємства щодо виконання окремих завдань із забезпечення економічної безпеки підприємства, виявлення, правильного оцінювання та запобігання загрозам у діяльності підприємства, подолання наслідків таких загроз. Відповідні завдання переважно здійснюються, але часто із запізненням, неповно тощо
3	Компетенція працівників підприємства, у тому числі щодо виявлення та запобігання загрозам у його діяльності, подолання таких загроз та їхнього негативного впливу, переважно сформована. Працівники підприємства можуть виконати більшу частину завдань щодо виявлення та подолання загроз та забезпечення економічної безпеки підприємства в цілому. Водночас кваліфікація працівників підприємства може бути недостатньою для реагування у разі нетипових ситуацій або необхідності подолання неочікуваних загроз
4	Компетенція працівників підприємства, у тому числі щодо виявлення та запобігання загрозам у його діяльності, подолання таких загроз та їхнього негативного впливу, в цілому є явно вираженою. Більшість працівників підприємства мають відповідну компетенцію та досвід її застосування
5	Компетенція працівників підприємства в цілому є чіткою, явно визначеною, лідируючою на ринку. Компетенція працівників, у тому числі, охоплює вміння та навички виявляти загрози, здійснювати заходи щодо їхнього попередження та запобігання, ліквідувати негативні зміни в діяльності підприємства.

Таблиця И.3

Бальна шкала для оцінювання безпекоорієнтованості культури підприємства у складі потенціалу його системи економічної безпеки (розроблено автором)

Кількість балів	Оцінка безпекоорієнтованості культури підприємства у складі потенціалу його системи економічної безпеки
0	Безпекоорієнтованість культури підприємства у складі потенціалу СЕБП повністю відсутня. Питанням забезпечення економічної безпеки уваги не приділяється, практики виявлення та нейтралізації загроз, запобігання таким загрозам на підприємстві не здійснюються. Персонал підприємства є просто необізнаним з таких питань. Розуміння важливості питань забезпечення економічної безпеки на підприємстві відсутнє
1	Безпекоорієнтованість культури підприємства є дуже низькою. Питанням забезпечення економічної безпеки уваги майже не приділяється або приділяється на рівні здійснення окремих поодиноких заходів. Завдання виявлення та нейтралізації загроз, запобігання таким загрозам на підприємстві майже не здійснюються або носять поодинокий формальний характер. Персонал підприємства за окремими винятками не є обізнаним щодо питань економічної безпеки підприємства, не розуміє важливості таких питань
2	Безпекоорієнтованість культури підприємства є нижчою за середню. Питанням забезпечення економічної безпеки уваги переважно не приділяється. Завдання виявлення та нейтралізації загроз, запобігання таким загрозам на підприємстві носять поодинокий формальний характер, є неповними та несистемними. Персонал підприємства у незначному обсязі обізнаний щодо питань економічної безпеки, переважно не розуміє важливості таких питань, не сприймає завдання визначення та мінімізації загроз для підприємства
3	Безпекоорієнтованість культури підприємства є середньою. Питанням забезпечення економічної безпеки увага приділяється, але її не можна визнати достатньою. Завдання виявлення та нейтралізації загроз, запобігання таким загрозам на підприємстві здійснюються, але у недостатньому обсязі. Персонал підприємства має окремі знання щодо економічної безпеки, але такі знання не можна визнати повними та достатніми. Окремі представники керівництва підприємства є обізнаними щодо питань забезпечення економічної безпеки
4	Безпекоорієнтованість культури підприємства є в цілому високою. Питанням забезпечення економічної безпеки приділяється регулярна увага, хоча такі питання, може, й не мають пріоритету в діяльності підприємства. Регулярно здійснюються окремі процедури забезпечення економічної безпеки. Періодично, хоча й не надто системно, здійснюються ідентифікація та оцінювання загроз, що загрожують підприємству. Більшість персоналу підприємства є в цілому обізнаною щодо актуальних загроз та способів реагування на них. Персонал підприємства переважно розуміє та глибоко усвідомлює необхідність забезпечення економічної безпеки підприємства
5	Безпекоорієнтованість культури підприємства є повною, високою та достатньою для повного впровадження практик забезпечення економічної безпеки в діяльність підприємства. Питанням забезпечення економічної безпеки приділяється достатня та регулярна увага. Практики визначення, оцінювання та нейтралізації загроз підприємству є постійними, періодично здійснюваними. Персонал підприємства є обізнаним щодо загроз, є навченим щодо реагування на них, нейтралізації та попередження таких загроз. Персонал підприємства розуміє та глибоко усвідомлює необхідність забезпечення економічної безпеки підприємства.

Таблиця И.4

Бальна шкала для оцінювання реляційного капіталу підприємства у складі потенціалу його системи економічної безпеки (розроблено автором)

Кількість балів	Оцінка реляційного капіталу підприємства у складі потенціалу його системи економічної безпеки
0	Реляційний капітал підприємства майже відсутній. Клієнти підприємства є здебільшого випадковими. Постійних клієнтів майже немає. Підприємство не володіє інформацією щодо своїх клієнтів. Підприємство не має стабільного портфеля контрактів
1	Наявні окремі елементи реляційного капіталу підприємства. Наявні поодинокі постійні клієнти. Є перші ознаки формування лояльності клієнтів. Є передумови формування портфелю контрактів. Підприємство розвиває відносини з постачальниками та мережами дистрибуції, які можуть набути тривалої ознаки. Співробітництво з іншими учасниками ринку є фрагментарним та нестабільним. Системні мережі дистрибуції відсутні
2	Наявна певна кількість елементів реляційного капіталу підприємства. Підприємство має окремих постійних клієнтів. Окремі клієнти демонструють лояльність до підприємства. Взаємовідносини із певною частиною клієнтів є відносно сталими. Підприємство за результатами співпраці починає формувати інформацію щодо клієнтів. Підприємство починає формувати портфель середньострокових контрактів, має стосунки з мережами дистрибуції та постачальниками, які можуть у майбутньому здобути позитивний характер
3	Наявна більша частина елементів реляційного капіталу підприємства. Істотний відсоток клієнтів підприємства є постійними та демонструють довгострокову лояльність підприємству. Підприємство має цілісний, хоча, може, й неповний банк інформації щодо своїх клієнтів для розвитку відносин із ними. Підприємство має ідентифікований портфель середньострокових контрактів, є сталим учасником мереж дистрибуції, має тривалі успішні стосунки із постачальниками
4	Підприємство має ідентифікований реляційний капітал. Підприємство має значну кількість клієнтів, значний відсоток з яких є відносно постійними. Підприємство має цілісну інформацію щодо своїх клієнтів. Підприємство має тривалі відносини із постачальниками та є учасником постійних мереж дистрибуції
5	Підприємство має міцний реляційний капітал. Клієнти підприємства є численними, лояльними. Підприємство має достатню кількість інформації щодо клієнтів та продуктивні відносини з ними. Значна кількість клієнтів підприємства є постійними. Підприємство має стабільні мережі дистрибуції та партнерство із постачальниками. Підприємство має позитивні стосунки із іншими стейкхолдерами.

Таблиця И.5

Бальна шкала для оцінювання інформаційного капіталу підприємства у складі потенціалу його системи економічної безпеки (розроблено автором)

Кількість балів	Оцінка інформаційного капіталу підприємства у складі потенціалу його системи економічної безпеки
0	Підприємство не має інформаційного капіталу. Роботи із накопичення та оброблення інформації на підприємстві (крім обов'язкової) не здійснюються. Навички персоналу щодо оброблення інформації в діяльності підприємства є частковими, окремими, поодинокими
1	Підприємство має окремі елементи інформаційного капіталу у вигляді інформаційних ресурсів, даних, їхніх джерел, доступу до них, інформаційних потоків. Окремі з працівників підприємства мають достатні навички для роботи з інформаційним капіталом підприємства. Заходи із кібербезпеки на підприємстві не здійснюються. Елементи інформаційного капіталу підприємства не можуть бути використані для забезпечення його економічної безпеки
2	Підприємство має певну кількість елементів інформаційного капіталу у вигляді інформації для підтримки операційної діяльності, хоча цілісний інформаційний капітал у діяльності підприємства відсутній. Значна частина персоналу підприємства має достатні навички щодо роботи із структурованою інформацією. Заходи із кібербезпеки на підприємстві не здійснюються. Елементи інформаційного капіталу підприємства не можуть бути використані для забезпечення його економічної безпеки
3	Підприємство має значну кількість елементів інформаційного капіталу у вигляді інформації для підтримки операційної діяльності. Більша частина персоналу підприємства має достатні навички та вміння щодо роботи із структурованою інформацією. На підприємстві заходи із кібербезпеки або не здійснюються взагалі, або мають початковий рівень. Поодинокі елементи інформаційного капіталу підприємства можуть бути використані для забезпечення його економічної безпеки
4	Підприємство має інформаційний капітал у вигляді структурованої інформації для використання у повсякденній операційній діяльності, наявних навичок персоналу підприємства щодо оперування такою інформацією, використовуваних систем оброблення інформації (фінансової, технологічної, адміністративної тощо) у діяльності підприємства. На підприємстві здійснюються окремі заходи із кібербезпеки для захисту використовуваної інформації. Окремі елементи інформаційного капіталу підприємства можуть бути використані для забезпечення його економічної безпеки
5	Підприємство має цілісний інформаційний капітал у вигляді структурованої інформації для використання у повсякденній операційній діяльності підприємства, наявних та сталих навичок персоналу підприємства щодо оперування такою інформацією, використовуваних сучасних комплексних систем оброблення інформації (фінансової, технологічної, адміністративної тощо) у діяльності підприємства. Використовувана в інформаційних системах підприємства інформація є надійно захищеною від несанкціонованого доступу та втручання. Інформаційний капітал підприємства представляє інтерес для забезпечення економічної безпеки підприємства, виявлення та усунення загроз та викликів для підприємства.

Таблиця И.6

Бальна шкала для оцінювання часу
у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства
(розроблено автором)

Кількість балів	Оцінка часу у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства
0	Керівники та працівники підприємства зовсім не мають часу для аналізу загроз підприємству, підготовки та ресурсного забезпечення заходів з протидії реалізації загроз або підготовки до ймовірних змін у діяльності підприємства через реалізацію загроз
1	Керівники та працівники підприємства мають дуже обмежений ресурс часу для аналізу загроз у діяльності підприємства, підготовки та ресурсного забезпечення заходів з протидії реалізації загроз або підготовки до ймовірних змін у діяльності підприємства через реалізацію загроз. Такого часу вистачає лише на основні процедури у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства
2	Керівники та працівники підприємства мають у цілому обмежений ресурс часу для аналізу загроз у діяльності підприємства, підготовки та ресурсного забезпечення заходів з протидії реалізації загроз або підготовки до ймовірних змін у діяльності підприємства через реалізацію загроз. Такого часу вистачає лише на основі процедури у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства
3	Керівники та працівники підприємства мають у цілому обмежений ресурс часу, але такий час є достатнім для аналізу основних загроз у діяльності підприємства, підготовки та ресурсного забезпечення основних заходів з протидії реалізації загроз або підготовки до ймовірних змін у діяльності підприємства через реалізацію загроз
4	Керівники та працівники підприємства мають достатню кількість часу для своєчасного, якісного та повного аналізу загроз у діяльності підприємства, підготовки та ресурсного забезпечення заходів з протидії реалізації загроз, підготовки до ймовірних змін у діяльності підприємства через реалізацію загроз. Водночас резервів часу для забезпечення правильної та результативної управлінської реакції немає
5	Керівники та працівники підприємства мають повною мірою достатню кількість часу для своєчасного, якісного та повного аналізу загроз підприємству, підготовки та ресурсного забезпечення заходів з протидії реалізації загроз, підготовки до ймовірних змін у діяльності підприємства через реалізацію загроз. Закладені певні резерви часу для забезпечення правильної та результативної управлінської реакції.

Таблиця И.7

Бальна шкала для оцінювання лояльності персоналу
у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства
(розроблено автором)

Кількість балів	Оцінка лояльності персоналу у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства
0	Лояльність персоналу підприємства є вкрай низькою. На підприємстві спостерігається висока плинність персоналу. Персонал підприємства не зацікавлений у позитивних результатах підприємства у довгостроковому періоді, готовий залишити підприємство
1	Лояльність персоналу підприємства є низькою. На підприємстві спостерігається плинність персоналу вище середньої. Персонал підприємства не надто зацікавлений у позитивних результатах підприємства у довгостроковому періоді, значна кількість персоналу готова залишити підприємство
2	Лояльність персоналу підприємства в цілому є нижчою за середню. На підприємстві спостерігається плинність персоналу, яка, втім, не носить масового характеру. Персонал підприємства проявляє невисоку зацікавленість у позитивних результатах підприємства у довгостроковому періоді, істотна частина персоналу готова залишити підприємство
3	Лояльність персоналу підприємства є середньою. Плинність персоналу підприємства є середньою. Випадки переходу персоналу до конкурентів наявні, але не носять масового характеру. Частина персоналу підприємства має пряму зацікавленість у позитивних результатах підприємства, пов'язує певною мірою свої інтереси із інтересами підприємства
4	Лояльність персоналу підприємства є доволі високою. Плинність персоналу підприємства є низькою. Випадки переходу персоналу до конкурентів майже відсутні. Персонал підприємства переважно має пряму зацікавленість у позитивних результатах підприємства, здебільшого пов'язує свої інтереси із інтересами підприємства, готовий балансувати свої інтереси та інтереси підприємства
5	Лояльність персоналу підприємства є вкрай високою. Плинність персоналу підприємства є вкрай низькою. Випадки переходу персоналу до конкурентів відсутні. Персонал підприємства має пряму зацікавленість у позитивних результатах підприємства, пов'язує свої інтереси із інтересами підприємства, готовий до певної межі навіть обмежувати свої інтереси на користь підприємства.

Таблиця И.8

Бальна шкала для оцінювання якості менеджменту безпеки
у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства
(розроблено автором)

Кількість балів	Оцінка якості менеджменту безпеки у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства
0	Менеджмент безпеки на підприємстві не здійснюється взагалі, або його якість є критично низькою. Заходи щодо ідентифікації загроз у діяльності підприємства не здійснюються. Заходи щодо запобігання та протидії загрозам підприємству не здійснюються. Реакція на виклики та загрози для підприємства є реактивною та здійснюється із певним запізненням
1	Наявні окремі поодинокі засади менеджменту безпеки на підприємстві. Здійснюються окремі поодинокі та несистемні заходи щодо ідентифікації загроз підприємству. Протидія загрозам здійснюється реактивно, вже після актуалізації таких загроз. Часто управлінська реакція на загрози є спізнілою
2	Наявна певна кількість елементів менеджменту безпеки на підприємстві. Наявні непоодинокі, хоча й несистемні заходи щодо ідентифікації загроз підприємству. У разі актуалізації загроз здійснюється реагування на них, втім таке реагування не має ознак системності. Запобігання загрозам не здійснюється
3	Наявні основні елементи менеджменту безпеки на підприємстві. Відносно регулярно, хоча й не надто періодично, здійснюються заходи щодо ідентифікації загроз у діяльності підприємства. Протидія загрозам здійснюється після актуалізації таких загроз, але без запізнень. Запобігання загрозам не здійснюється
4	Менеджмент безпеки на підприємстві здійснюється відносно регулярно, в цілому системно та у достатньому обсязі. Якість менеджменту безпеки є вищою за середню, такий менеджмент здійснюється періодично, виокремлений як самостійна сфера в діяльності підприємства. Заходи щодо ідентифікації загроз у діяльності підприємства здійснюються відносно регулярно та у цілому системно із залученням достатньої кількості ресурсів. Реакція на загрози та виклики в діяльності підприємства не є випереджальною, але є доволі швидкою, здійснюється переважно після виникнення перших ознак актуалізації відповідних загроз. Здійснюються окремі заходи із запобігання загрозам
5	Менеджмент безпеки на підприємстві здійснюється регулярно, системно та у необхідному обсязі. Якість менеджменту безпеки є високою, такий менеджмент органічно інтегрований до загальної системи управління підприємством. Заходи щодо ідентифікації загроз у діяльності підприємства здійснюються регулярно та системно. Заходи щодо запобігання та протидії загрозам підприємству здійснюються регулярно та системно, із залученням необхідних ресурсів та кваліфікованого персоналу. Реакція на виклики та загрози підприємству є випереджальною, здійснюється пропорційно виникненню та розвитку таких викликів та загроз. Здійснюється системне запобігання загрозам підприємству.

Вагові коефіцієнти для формування інтегральної оцінки потенціалу системи економічної безпеки підприємства для підприємств різної галузевої приналежності

Таблиця К.1

Вагові коефіцієнти для формування інтегральної оцінки потенціалу системи економічної безпеки для матеріалоємних підприємств (запропоновано автором)

Рівень формування інтегральної оцінки	Результуючий показник	Проміжний показник	Вагові коефіцієнти
I	Інтегральна оцінка потенціалу СЕБП	Інтегральна оцінка матеріальних та фінансових ресурсів	0,5
		Інтегральна оцінка нематеріальних ресурсів	0,2
		Інтегральна оцінка компетенцій підприємства	0,3
II	Інтегральна оцінка матеріальних та фінансових ресурсів	Інтегральна оцінка матеріальних ресурсів	0,7
		Інтегральна оцінка фінансових ресурсів	0,3
II	Інтегральна оцінка нематеріальних ресурсів	Інтегральна оцінка нематеріальних активів	0,3
		Інтегральна оцінка нематеріальних можливостей	0,7
III	Інтегральна оцінка матеріальних ресурсів	Земля	0,2
III		Будівлі, будинки, споруди	0,4
III		Обладнання та устаткування	0,4

Таблиця К.2

Вагові коефіцієнти для формування інтегральної оцінки потенціалу системи економічної безпеки для знаннєємних підприємств (запропоновано автором)

Рівень формування інтегральної оцінки	Результуючий показник	Проміжний показник	Вагові коефіцієнти
I	Інтегральна оцінка потенціалу СЕБП	Інтегральна оцінка матеріальних та фінансових ресурсів	0,2
		Інтегральна оцінка нематеріальних ресурсів	0,3
		Інтегральна оцінка компетенцій підприємства	0,5
II	Інтегральна оцінка матеріальних та фінансових ресурсів	Інтегральна оцінка матеріальних ресурсів	0,5
		Інтегральна оцінка фінансових ресурсів	0,5
II	Інтегральна оцінка нематеріальних ресурсів	Інтегральна оцінка нематеріальних активів	0,4
		Інтегральна оцінка нематеріальних можливостей	0,6
III	Інтегральна оцінка матеріальних ресурсів	Земля	0,1
III		Будівлі, будинки, споруди	0,2
III		Обладнання та устаткування	0,7

Таблиця К.3

Вагові коефіцієнти для формування інтегральної оцінки потенціалу системи економічної безпеки для підприємств сфери послуг та зв'язку (запропоновано автором)

Рівень формування інтегральної оцінки	Результуючий показник	Проміжний показник	Вагові коефіцієнти
I	Інтегральна оцінка потенціалу СЕБП	Інтегральна оцінка матеріальних та фінансових ресурсів	0,5
		Інтегральна оцінка нематеріальних ресурсів	0,2
		Інтегральна оцінка компетенцій підприємства	0,3
II	Інтегральна оцінка матеріальних та фінансових ресурсів	Інтегральна оцінка матеріальних ресурсів	0,7
		Інтегральна оцінка фінансових ресурсів	0,3
II	Інтегральна оцінка нематеріальних ресурсів	Інтегральна оцінка нематеріальних активів	0,3
		Інтегральна оцінка нематеріальних можливостей	0,7
III	Інтегральна оцінка матеріальних ресурсів	Земля	0,2
III		Будівлі, будинки, споруди	0,2
III		Обладнання та устаткування	0,6

Таблиця К.4

Вагові коефіцієнти для формування інтегральної оцінки потенціалу системи економічної безпеки для аграрних підприємств (запропоновано автором)

Рівень формування інтегральної оцінки	Результуючий показник	Проміжний показник	Вагові коефіцієнти
I	Інтегральна оцінка потенціалу СЕБП	Інтегральна оцінка матеріальних та фінансових ресурсів	0,5
		Інтегральна оцінка нематеріальних ресурсів	0,2
		Інтегральна оцінка компетенцій підприємства	0,3
II	Інтегральна оцінка матеріальних та фінансових ресурсів	Інтегральна оцінка матеріальних ресурсів	0,6
		Інтегральна оцінка фінансових ресурсів	0,4
II	Інтегральна оцінка нематеріальних ресурсів	Інтегральна оцінка нематеріальних активів	0,3
		Інтегральна оцінка нематеріальних можливостей	0,7
III	Інтегральна оцінка матеріальних ресурсів	Земля	0,6
III		Будівлі, будинки, споруди	0,15
III		Обладнання та устаткування	0,25

Правила оцінки для кожної клітинки таблиці для використання методу аналізу ієрархій за Т. Сааті з метою розрахунку показнику вагомості загроз (на основі [355–357])

Значення k_{mn} , де m — номер рядку, n — номер стовпця	Інтерпретація значення k_{mn}
$k_{mn} = 1$	Вагомість загрози у рядку m та загрози у стовпці n є однаковою
$k_{mn} = 3$	Вагомість загрози у рядку m є дещо більшою, ніж вагомість загрози у стовпці n
$k_{mn} = 5$	Вагомість загрози у рядку m є істотно більшою, ніж вагомість загрози у стовпці n
$k_{mn} = 7$	Вагомість загрози у рядку m є значно більшою, ніж вагомість загрози у стовпці n
$k_{mn} = 9$	Вагомість загрози у рядку m є абсолютно й значно більшою, ніж вагомість загрози у стовпці n
$k_{mn} = 1/3$	Вагомість загрози у рядку m є дещо меншою, ніж вагомість загрози у стовпці n
$k_{mn} = 1/5$	Вагомість загрози у рядку m є істотно меншою, ніж вагомість загрози у стовпці n
$k_{mn} = 1/7$	Вагомість загрози у рядку m є значно меншою, ніж вагомість загрози у стовпці n
$k_{mn} = 1/9$	Вагомість загрози у рядку m є абсолютно й значно меншою, ніж вагомість загрози у стовпці n

Бальні шкали для оцінювання наявності загрози та міри її впливу для виділених загроз, що є актуальними для українських підприємств

Таблиця М.1

Бальна шкала для оцінювання наявності загрози з числа загроз, актуальних для українських підприємств (розроблено автором з урахуванням [114, 137, 196])

Кількість балів	Оцінка наявності загрози
0	Загроза повністю відсутня. Найближчим часом немає підстав очікувати виникнення загрози
1	Наявні окремі прояви, поодинокі випадки прояву загрози, поодинокі індикатори її прояву, або наявні підстави очікувати, що найближчим часом загроза виникне. Має місце початок розвитку загрози як явища у зовнішньому або внутрішньому середовищі підприємства
2	Наявні непоодинокі випадки прояву загрози та непоодинокі індикатори її прояву. Загроза розвивається як явище, але знаходиться на початкових етапах свого розвитку. Найближчим часом очікується збереження або посилення загрози
3	Наявна значна кількість випадків прояву загрози та індикаторів її прояву. Загроза є зрілою, переважно завершеною у своєму прояві, у цілому реальною. Можливий подальший розвиток загрози із збільшенням кількості випадків її прояву та посиленням індикаторів її прояву
4	Загроза наявна та реальна. Загроза явно виражена, зріла, має завершений характер та зміст. Найближчим часом немає підстав очікувати зникнення загрози
5	Загроза повністю наявна, чітко ідентифікована, цілком реальна. Загроза явно виражена, має завершений характер та зміст, досягла зрілості свого прояву. Найближчим часом очікується збереження загрози або посилення її прояву. Найближчим часом немає підстав очікувати зникнення загрози або послаблення її впливу.

Таблиця М.2

Бальна шкала для оцінювання міри впливу загрози з числа загроз, актуальних для українських підприємств, на діяльність підприємства (розроблено автором)

Кількість балів	Оцінка міри впливу загрози
0	Загроза не здійснює впливу на діяльність підприємства. Будь-які негативні наслідки для діяльності підприємства внаслідок впливу загрози відсутні
1	Загроза здійснює незначний негативний вплив на діяльність підприємства. Негативні наслідки загрози незначно впливають на діяльність підприємства. Зусилля та/або ресурси для подолання негативних наслідків загрози є мінімальними для підприємства. У довгостроковому та середньостроковому періоді вплив загрози на діяльність підприємства відсутній
2	Загроза здійснює обмежений негативний вплив на діяльність підприємства. Негативні наслідки загрози певною мірою впливають на діяльність підприємства. Зусилля та/або ресурси для подолання негативних наслідків загрози є необхідними, але незначними для підприємства. У довгостроковому періоді вплив загрози на діяльність підприємства відсутній. У середньостроковому періоді вплив загрози на діяльність підприємства обмежений або відсутній
3	Загроза здійснює відчутний негативний вплив на діяльність підприємства. Негативні наслідки загрози значно впливають на діяльність підприємства у середньостроковому періоді й потребують зусиль та/або ресурсів для свого подолання. У довгостроковому періоді вплив загрози на діяльність підприємства обмежений або відсутній
4	Загроза здійснює прямий та сильний негативний вплив на діяльність підприємства. Негативні наслідки загрози сильно впливають на діяльність підприємства у довгостроковому періоді й потребують істотних зусиль та/або ресурсів для свого подолання
5	Загроза здійснює прямий та надзвичайно сильний негативний вплив на діяльність підприємства. Негативні наслідки загрози надзвичайно сильно впливають на діяльність підприємства у довгостроковому періоді й потребують значних зусиль та/або ресурсів для свого подолання.

Бальна шкала для оцінювання підсумкового показника впливу загроз на підприємство $EVTG_a$ (розроблено автором)

Діапазон $EVTG_a$	Оцінка підсумкового показника впливу загроз
0...1	Дуже низька. Загрози підприємству відсутні, та/або їхній вплив на діяльність підприємства є майже відсутнім. Підприємство не відчуває негативного впливу загроз
1...1,75	Низька. Загрози підприємству майже відсутні, та/або їхній вплив на діяльність підприємства є незначним. Підприємство майже не відчуває негативного впливу загроз
1,75...2,5	Нижче середньої. Загрози підприємству наявні, втім у цілому їхній сукупний вплив на діяльність підприємства не є значним, хоча окремі із загроз можуть мати й істотну міру вираженості та значну міру впливу на діяльність підприємства
2,5	Середня. Загрози підприємству наявні, в цілому їхній сукупний вплив на діяльність підприємства є вагомим й дорівнює половині сумарного максимального впливу таких загроз
2,5...3,25	Вище середньої. Загрози підприємству наявні, реальні, їхній сукупний вплив на діяльність підприємства є значним, декілька загроз мають й істотну міру вираженості, й значну міру впливу на діяльність підприємства
3,25...4,0	Висока. Загрози підприємству наявні, численні. Їхній сукупний вплив на діяльність є дуже значним, значна кількість загроз мають й істотну міру вираженості, й значну міру впливу на діяльність підприємства
4,0...5,0	Дуже висока. Загрози підприємству наявні, масові. Майже всі загрози мають значну міру прояву та значний вплив на діяльність підприємства.

Інтерпретація оцінки потенціалу системи економічної безпеки підприємства

Таблиця П.1

Інтерпретація оцінки
 потенціалу системи економічної безпеки підприємства у вигляді кортежу
 (визначено автором на основі визначених вагових коефіцієнтів для
 матеріалоемних підприємств)

Складові потенціалу СЕБП			Оцінка потенціалу СЕБП
EVmfr	EVntr	EVc	
Висока	Висока	Висока	Дуже висока
Висока	Висока	Середня	Висока
Висока	Висока	Низька	Вище середнього
Висока	Середня	Висока	Висока
Висока	Середня	Середня	Вище середнього
Висока	Середня	Низька	Вище середнього
Висока	Низька	Висока	Вище середнього
Висока	Низька	Середня	Вище середнього
Висока	Низька	Низька	Нижче середнього
Середня	Висока	Висока	Вище середнього
Середня	Висока	Середня	Вище середнього
Середня	Висока	Низька	Нижче середнього
Середня	Середня	Висока	Вище середнього
Середня	Середня	Середня	Середня
Середня	Середня	Низька	Нижче середнього
Середня	Низька	Висока	Вище середнього
Середня	Низька	Середня	Нижче середнього
Середня	Низька	Низька	Низька
Низька	Висока	Висока	Нижче середнього
Низька	Висока	Середня	Нижче середнього
Низька	Висока	Низька	Низька
Низька	Середня	Висока	Нижче середнього
Низька	Середня	Середня	Низька
Низька	Середня	Низька	Низька
Низька	Низька	Висока	Низька
Низька	Низька	Середня	Низька
Низька	Низька	Низька	Критично низька

Таблиця П.2

Інтерпретація скалярної оцінки
потенціалу системи економічної безпеки підприємства
(запропоновано автором)

Діапазон показнику EVP_2	Інтерпретація значення EVP_2
0...1	Критично низький потенціал СЕБП. Підприємство майже не має ресурсів всіх видів (або має їх у вкрай незначній кількості та незадовільному стані) та компетенцій для забезпечення своєї економічної безпеки. Навіть не надто сильні загрози спроможні істотно ускладнити діяльність підприємства аж до його потенційного банкрутства
1...1,75	Низький потенціал СЕБП. Підприємство має обмежену кількість всіх складників потенціалу СЕБП. Можливості підприємства забезпечити власну економічну безпеку з використанням відповідного потенціалу є вкрай обмеженими
1,75...2,5	Потенціал СЕБП є нижчим за середній. Підприємство має обмежену кількість всіх або окремих складників потенціалу СЕБП. При цьому навіть у разі наявності певних складників у достатній кількості нестача інших складників обмежує відповідний потенціал та можливість забезпечити економічну безпеку підприємства. Можливості підприємства подолати негативні наслідки загроз є доволі обмеженими, й у разі значних загроз, можливо, підприємство буде не в змозі їх подолати
2,5...3,25	Потенціал СЕБП є вищим за середній. Підприємство має в цілому необхідні ресурси та компетенції, але відчуває їхній брак (або ресурсів, або компетенцій, або і ресурсів, і компетенцій). Такий брак складників потенціалу СЕБП не дозволяє повною мірою подолати негативні наслідки загроз підприємству та убезпечити його
3,25...4,0	Високий потенціал СЕБП. Підприємство має достатню кількість необхідних ресурсів та володіє необхідними компетенціями для подолання негативних наслідків впливу загроз, забезпечення економічної безпеки підприємства та його можливості продовжувати свою діяльність навіть за несприятливих умов зовнішнього середовища
4,0...5,0	Дуже високий потенціал СЕБП. Підприємство має у достатній кількості всі необхідні ресурси — матеріальні, фінансові, нематеріальні — та компетенції для забезпечення власної економічної безпеки. Підприємство спроможне протистояти загрозам навіть у разі їхнього значного впливу.

Характеристика підприємств для апробації
моделі оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства
(сформовано автором)

№ з/п	Підприємство	Види діяльності (основні)	Розташування
1	ТОВ «ФВТ Сервіс»	Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування; виробництво іншого електричного устаткування; електромонтажні роботи; інші будівельно-монтажні роботи	м. Перечин (Закарпатська область)
2	ТОВ «Вітряний парк Лиманський»	Виробництво електроенергії; передача електроенергії; розподілення електроенергії; торгівля електроенергією; будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій; електромонтажні роботи	м. Київ
3	ТОВ «ТЕМ Енерго»	Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій; електромонтажні роботи; монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; інші будівельно-монтажні роботи	м. Вінниця
4	ТОВ «Релфорс»	Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій; механічне оброблення металевих виробів; установлення та монтаж машин і устаткування; електромонтажні роботи; монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування	м. Київ
5	ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі»	Виробництво іншого електричного устаткування; ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування; електромонтажні роботи; інші будівельно-монтажні роботи	м. Перечин (Закарпатська область)
6	ТОВ «Ю-ЕС Вінд Енд Солар Україна»	Організація будівництва будівель; встановлення та монтаж машин і устаткування; будівництво інших споруд; електромонтажні роботи	м. Київ
7	ТОВ «Нікос»	Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням; виробництво електророзподільної апаратури; монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування	м. Харків
8	ТОВ «Цемент»	Виробництво цементу; добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю; оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням	м. Одеса

Первинна інформація по підприємствах
для оцінювання потенціалу їхньої системи економічної безпеки
(розроблено автором)

Таблиця С.1

Форма для заповнення первинної інформації
з метою оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства
(розроблено автором)

Показник	Значення показнику
<i>Матеріальні ресурси</i>	
Земля	
Будівлі, будинки, споруди	
Обладнання та устаткування	
<i>Фінансові ресурси</i>	
Фінансові ресурси	
<i>Нематеріальні активи</i>	
Торговельні марки	
Ліцензії	
Патенти	
Копірайти	
Контракти	
Інформаційні бази	
Програмні продукти	
Доменні імена	
<i>Нематеріальні можливості</i>	
Репутація підприємства	
Чітка компетенція працівників	
Безпекоорієнтованість культури	
Реляційний капітал	
Інформаційний капітал	
Час	
Лояльність персоналу	
Якість менеджменту безпеки	
<i>Компетенції підприємства</i>	
Вихід на зовнішні (зовнішньоекономічні) ринки та закріплення на них	
Вміння адаптувати стратегію до змін	
Управління ризиками	
Виробництво унікальної продукції	

Виконання специфічних або унікальних замовлень за профілем діяльності	
Антикризове управління	
Аналіз зовнішнього середовища	
Фізичний захист майна та персоналу підприємства	
Використання інноваційних підходів та технологій у роботі	
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	
Вміння замінювати трудові ресурси та задовольняти попит у них	
Залучення та утримання кваліфікованих працівників	
Адаптація організаційної структури	
Управління змінами	
Управління якістю діяльності	
Управління ланцюгами постачання	
Управління проєктами	
Забезпечення кібербезпеки	
Диверсифікація постачання	
Клієнт-орієнтований підхід	
Гнучка маркетингова діяльність	
Управління репутацією підприємства та його продукції (послуг)	
Управління фінансами підприємства	
Протидія рейдерському захопленню	
Внутрішній управлінський контроль	

Таблиця С.2

Форма для заповнення первинної інформації з метою оцінювання потенціалу системи економічної безпеки ТОВ «ФВТ Сервіс»

Показник	Значення показнику
<i>Матеріальні ресурси</i>	
Земля	2
Будівлі, будинки, споруди	3
Обладнання та устаткування	4
<i>Фінансові ресурси</i>	
Фінансові ресурси	3
<i>Нематеріальні активи</i>	
Торговельні марки	—
Ліцензії	—
Патенти	—
Копірайти	—
Контракти	2
Інформаційні бази	1
Програмні продукти	—
Доменні імена	—
<i>Нематеріальні можливості</i>	
Репутація підприємства	3
Чітка компетенція працівників	3
Безпекоорієнтованість культури	1
Реляційний капітал	3
Інформаційний капітал	3
Час	3
Лояльність персоналу	2
Якість менеджменту безпеки	2
<i>Компетенції підприємства</i>	
Вихід на зовнішні (зовнішньоекономічні) ринки та закріплення на них	0
Вміння адаптувати стратегію до змін	4
Управління ризиками	3
Виробництво унікальної продукції	1
Виконання специфічних або унікальних замовлень за профілем діяльності	3
Антикризове управління	3
Аналіз зовнішнього середовища	2
Фізичний захист майна та персоналу підприємства	1
Використання інноваційних підходів та технологій у роботі	1
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	3
Вміння замінювати трудові ресурси та задовольняти попит у них	4
Залучення та утримання кваліфікованих працівників	4
Адаптація організаційної структури	3
Управління змінами	4
Управління якістю діяльності	3
Управління ланцюгами постачання	2
Управління проектами	3
Забезпечення кібербезпеки	1
Диверсифікація постачання	3
Клієнт-орієнтований підхід	3
Гнучка маркетингова діяльність	3
Управління репутацією підприємства та його продукції (послуг)	2
Управління фінансами підприємства	2
Протидія рейдерському захопленню	2
Внутрішній управлінський контроль	3

Таблиця С.3

Форма для заповнення первинної інформації з метою оцінювання потенціалу системи економічної безпеки ТОВ «Вітряний парк Лиманський»

Показник	Значення показнику
<i>Матеріальні ресурси</i>	
Земля	4
Будівлі, будинки, споруди	4
Обладнання та устаткування	4
<i>Фінансові ресурси</i>	
Фінансові ресурси	3
<i>Нематеріальні активи</i>	
Торговельні марки	2
Ліцензії	2
Патенти	2
Копірайти	—
Контракти	3
Інформаційні бази	2
Програмні продукти	—
Доменні імена	—
<i>Нематеріальні можливості</i>	
Репутація підприємства	3
Чітка компетенція працівників	3
Безпекоорієнтованість культури	1
Реляційний капітал	3
Інформаційний капітал	2
Час	2
Лояльність персоналу	2
Якість менеджменту безпеки	2
<i>Компетенції підприємства</i>	
Вихід на зовнішні (зовнішньоекономічні) ринки та закріплення на них	0
Вміння адаптувати стратегію до змін	3
Управління ризиками	3
Виробництво унікальної продукції	2
Виконання специфічних або унікальних замовлень за профілем діяльності	0
Антикризове управління	3
Аналіз зовнішнього середовища	3
Фізичний захист майна та персоналу підприємства	2
Використання інноваційних підходів та технологій у роботі	3
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	3
Вміння замінювати трудові ресурси та задовольняти попит у них	4
Залучення та утримання кваліфікованих працівників	4
Адаптація організаційної структури	3
Управління змінами	4
Управління якістю діяльності	3
Управління ланцюгами постачання	2
Управління проектами	2
Забезпечення кібербезпеки	2
Диверсифікація постачання	2
Клієнт-орієнтований підхід	1
Гнучка маркетингова діяльність	1
Управління репутацією підприємства та його продукції (послуг)	2
Управління фінансами підприємства	3
Протидія рейдерському захопленню	1
Внутрішній управлінський контроль	3

Таблиця С.4

Форма для заповнення первинної інформації з метою оцінювання потенціалу системи економічної безпеки ТОВ «ТЕМ Енерго»

Показник	Значення показнику
<i>Матеріальні ресурси</i>	
Земля	2
Будівлі, будинки, споруди	2
Обладнання та устаткування	3
<i>Фінансові ресурси</i>	
Фінансові ресурси	2
<i>Нематеріальні активи</i>	
Торговельні марки	—
Ліцензії	2
Патенти	—
Копірайти	—
Контракти	2
Інформаційні бази	—
Програмні продукти	—
Доменні імена	—
<i>Нематеріальні можливості</i>	
Репутація підприємства	2
Чітка компетенція працівників	3
Безпекоорієнтованість культури	1
Реляційний капітал	4
Інформаційний капітал	1
Час	1
Лояльність персоналу	2
Якість менеджменту безпеки	1
<i>Компетенції підприємства</i>	
Вихід на зовнішні (зовнішньоекономічні) ринки та закріплення на них	0
Вміння адаптувати стратегію до змін	2
Управління ризиками	3
Виробництво унікальної продукції	2
Виконання специфічних або унікальних замовлень за профілем діяльності	3
Антикризове управління	3
Аналіз зовнішнього середовища	1
Фізичний захист майна та персоналу підприємства	1
Використання інноваційних підходів та технологій у роботі	1
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	2
Вміння замінювати трудові ресурси та задовольняти попит у них	2
Залучення та утримання кваліфікованих працівників	2
Адаптація організаційної структури	2
Управління змінами	2
Управління якістю діяльності	2
Управління ланцюгами постачання	3
Управління проектами	3
Забезпечення кібербезпеки	2
Диверсифікація постачання	3
Клієнт-орієнтований підхід	3
Гнучка маркетингова діяльність	3
Управління репутацією підприємства та його продукції (послуг)	2
Управління фінансами підприємства	2
Протидія рейдерському захопленню	2
Внутрішній управлінський контроль	2

Таблиця С.5

Форма для заповнення первинної інформації з метою оцінювання потенціалу системи економічної безпеки ТОВ «Релфорс»

Показник	Значення показнику
<i>Матеріальні ресурси</i>	
Земля	1
Будівлі, будинки, споруди	2
Обладнання та устаткування	2
<i>Фінансові ресурси</i>	
Фінансові ресурси	2
<i>Нематеріальні активи</i>	
Торговельні марки	1
Ліцензії	1
Патенти	—
Копірайти	—
Контракти	—
Інформаційні бази	—
Програмні продукти	—
Доменні імена	—
<i>Нематеріальні можливості</i>	
Репутація підприємства	2
Чітка компетенція працівників	2
Безпекоорієнтованість культури	0
Реляційний капітал	3
Інформаційний капітал	0
Час	1
Лояльність персоналу	1
Якість менеджменту безпеки	1
<i>Компетенції підприємства</i>	
Вихід на зовнішні (зовнішньоекономічні) ринки та закріплення на них	0
Вміння адаптувати стратегію до змін	2
Управління ризиками	3
Виробництво унікальної продукції	1
Виконання специфічних або унікальних замовлень за профілем діяльності	2
Антикризове управління	1
Аналіз зовнішнього середовища	1
Фізичний захист майна та персоналу підприємства	1
Використання інноваційних підходів та технологій у роботі	1
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	1
Вміння замінювати трудові ресурси та задовольняти попит у них	1
Залучення та утримання кваліфікованих працівників	1
Адаптація організаційної структури	2
Управління змінами	2
Управління якістю діяльності	1
Управління ланцюгами постачання	1
Управління проектами	1
Забезпечення кібербезпеки	1
Диверсифікація постачання	1
Клієнт-орієнтований підхід	1
Гнучка маркетингова діяльність	1
Управління репутацією підприємства та його продукції (послуг)	0
Управління фінансами підприємства	2
Протидія рейдерському захопленню	1
Внутрішній управлінський контроль	2

Таблиця С.6

Форма для заповнення первинної інформації з метою оцінювання потенціалу системи економічної безпеки ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджи»

Показник	Значення показнику
<i>Матеріальні ресурси</i>	
Земля	3
Будівлі, будинки, споруди	4
Обладнання та устаткування	4
<i>Фінансові ресурси</i>	
Фінансові ресурси	4
<i>Нематеріальні активи</i>	
Торговельні марки	—
Ліцензії	3
Патенти	—
Копірайти	—
Контракти	3
Інформаційні бази	2
Програмні продукти	—
Доменні імена	—
<i>Нематеріальні можливості</i>	
Репутація підприємства	4
Чітка компетенція працівників	4
Безпекоорієнтованість культури	1
Реляційний капітал	3
Інформаційний капітал	2
Час	2
Лояльність персоналу	3
Якість менеджменту безпеки	1
<i>Компетенції підприємства</i>	
Вихід на зовнішні (зовнішньоекономічні) ринки та закріплення на них	2
Вміння адаптувати стратегію до змін	4
Управління ризиками	4
Виробництво унікальної продукції	1
Виконання специфічних або унікальних замовлень за профілем діяльності	3
Антикризове управління	3
Аналіз зовнішнього середовища	4
Фізичний захист майна та персоналу підприємства	1
Використання інноваційних підходів та технологій у роботі	4
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	4
Вміння замінювати трудові ресурси та задовольняти попит у них	4
Залучення та утримання кваліфікованих працівників	4
Адаптація організаційної структури	4
Управління змінами	4
Управління якістю діяльності	3
Управління ланцюгами постачання	2
Управління проектами	3
Забезпечення кібербезпеки	2
Диверсифікація постачання	2
Клієнт-орієнтований підхід	2
Гнучка маркетингова діяльність	2
Управління репутацією підприємства та його продукції (послуг)	2
Управління фінансами підприємства	4
Протидія рейдерському захопленню	1
Внутрішній управлінський контроль	4

Таблиця С.7

Форма для заповнення первинної інформації з метою оцінювання потенціалу системи економічної безпеки ТОВ «Ю-ЕС Вінд Енд Солар Україна»

Показник	Значення показнику
<i>Матеріальні ресурси</i>	
Земля	3
Будівлі, будинки, споруди	4
Обладнання та устаткування	4
<i>Фінансові ресурси</i>	
Фінансові ресурси	4
<i>Нематеріальні активи</i>	
Торговельні марки	3
Ліцензії	2
Патенти	—
Копірайти	—
Контракти	3
Інформаційні бази	2
Програмні продукти	—
Доменні імена	—
<i>Нематеріальні можливості</i>	
Репутація підприємства	4
Чітка компетенція працівників	4
Безпекоорієнтованість культури	2
Реляційний капітал	4
Інформаційний капітал	3
Час	4
Лояльність персоналу	3
Якість менеджменту безпеки	1
<i>Компетенції підприємства</i>	
Вихід на зовнішні (зовнішньоекономічні) ринки та закріплення на них	1
Вміння адаптувати стратегію до змін	4
Управління ризиками	4
Виробництво унікальної продукції	3
Виконання специфічних або унікальних замовлень за профілем діяльності	4
Антикризове управління	4
Аналіз зовнішнього середовища	3
Фізичний захист майна та персоналу підприємства	2
Використання інноваційних підходів та технологій у роботі	3
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	3
Вміння замінювати трудові ресурси та задовольняти попит у них	4
Залучення та утримання кваліфікованих працівників	4
Адаптація організаційної структури	4
Управління змінами	4
Управління якістю діяльності	2
Управління ланцюгами постачання	4
Управління проєктами	3
Забезпечення кібербезпеки	3
Диверсифікація постачання	3
Клієнт-орієнтований підхід	3
Гнучка маркетингова діяльність	3
Управління репутацією підприємства та його продукції (послуг)	4
Управління фінансами підприємства	4
Протидія рейдерському захопленню	2
Внутрішній управлінський контроль	2

Таблиця С.8

Форма для заповнення первинної інформації з метою оцінювання потенціалу системи економічної безпеки ТОВ «Нікос»

Показник	Значення показнику
<i>Матеріальні ресурси</i>	
Земля	2
Будівлі, будинки, споруди	2
Обладнання та устаткування	3
<i>Фінансові ресурси</i>	
Фінансові ресурси	1
<i>Нематеріальні активи</i>	
Торговельні марки	1
Ліцензії	—
Патенти	—
Копірайти	—
Контракти	1
Інформаційні бази	—
Програмні продукти	—
Доменні імена	—
<i>Нематеріальні можливості</i>	
Репутація підприємства	2
Чітка компетенція працівників	2
Безпекоорієнтованість культури	1
Реляційний капітал	4
Інформаційний капітал	2
Час	3
Лояльність персоналу	2
Якість менеджменту безпеки	2
<i>Компетенції підприємства</i>	
Вихід на зовнішні (зовнішньоекономічні) ринки та закріплення на них	0
Вміння адаптувати стратегію до змін	1
Управління ризиками	2
Виробництво унікальної продукції	2
Виконання специфічних або унікальних замовлень за профілем діяльності	3
Антикризове управління	2
Аналіз зовнішнього середовища	1
Фізичний захист майна та персоналу підприємства	1
Використання інноваційних підходів та технологій у роботі	1
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	2
Вміння замінювати трудові ресурси та задовольняти попит у них	2
Залучення та утримання кваліфікованих працівників	1
Адаптація організаційної структури	2
Управління змінами	1
Управління якістю діяльності	1
Управління ланцюгами постачання	2
Управління проектами	1
Забезпечення кібербезпеки	1
Диверсифікація постачання	2
Клієнт-орієнтований підхід	3
Гнучка маркетингова діяльність	2
Управління репутацією підприємства та його продукції (послуг)	2
Управління фінансами підприємства	2
Протидія рейдерському захопленню	0
Внутрішній управлінський контроль	2

Таблиця С.9

Форма для заповнення первинної інформації з метою оцінювання потенціалу системи економічної безпеки ТОВ «Цемент»

Показник	Значення показнику
<i>Матеріальні ресурси</i>	
Земля	2
Будівлі, будинки, споруди	2
Обладнання та устаткування	3
<i>Фінансові ресурси</i>	
Фінансові ресурси	2
<i>Нематеріальні активи</i>	
Торговельні марки	—
Ліцензії	—
Патенти	—
Копірайти	—
Контракти	1
Інформаційні бази	—
Програмні продукти	—
Доменні імена	—
<i>Нематеріальні можливості</i>	
Репутація підприємства	2
Чітка компетенція працівників	2
Безпекоорієнтованість культури	1
Реляційний капітал	2
Інформаційний капітал	1
Час	1
Лояльність персоналу	3
Якість менеджменту безпеки	2
<i>Компетенції підприємства</i>	
Вихід на зовнішні (зовнішньоекономічні) ринки та закріплення на них	0
Вміння адаптувати стратегію до змін	2
Управління ризиками	1
Виробництво унікальної продукції	1
Виконання специфічних або унікальних замовлень за профілем діяльності	1
Антикризове управління	1
Аналіз зовнішнього середовища	1
Фізичний захист майна та персоналу підприємства	1
Використання інноваційних підходів та технологій у роботі	0
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	1
Вміння замінювати трудові ресурси та задовольняти попит у них	1
Залучення та утримання кваліфікованих працівників	2
Адаптація організаційної структури	1
Управління змінами	2
Управління якістю діяльності	1
Управління ланцюгами постачання	2
Управління проєктами	2
Забезпечення кібербезпеки	1
Диверсифікація постачання	3
Клієнт-орієнтований підхід	3
Гнучка маркетингова діяльність	2
Управління репутацією підприємства та його продукції (послуг)	2
Управління фінансами підприємства	3
Протидія рейдерському захопленню	2
Внутрішній управлінський контроль	3

Оцінка загроз для вибраних підприємств (визначено автором)

Таблиця Т.1

Оцінка наявності загроз для вибраних підприємств

Загрози	Підприємства							
	ТОВ «ФВТ Сервіс»	ТОВ «Вітряний парк Лиманський»	ТОВ «ТЕМ Енерго»	ТОВ «Релфорс»	ТОВ «Френдлі Вінд Технологі»	ТОВ «Ю-ЕС Вінд Енд Солар Україна»	ТОВ «Нікос»	ТОВ «Цемент»
1	4	5	5	5	4	5	5	5
2	1	2	2	2	1	2	3	2
3	2	2	2	2	2	2	2	2
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	3	4	3	4	3	4	3
8	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	1	4	4	1	1	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4
11	3	4	4	4	4	4	4	4
12	3	2	4	2	4	4	3	3
13	4	3	4	3	3	3	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4
15	0	3	3	3	2	3	4	4
16	4	4	4	4	4	4	5	5
17	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5	5

Примітка до табл. Т.1: номерами позначено такі загрози

- 1 — воєнна загроза та триваючі бойові дії;
- 2 — періодичні відключення електроенергії;
- 3 — кіберзагрози;
- 4 — загальна економічна нестабільність;
- 5 — мінливе законодавство;
- 6 — невизначена податкова політика;
- 7 — трудова міграція всередині України і закордон;
- 8 — корупція;
- 9 — скорочення національного ринку;
- 10 — скорочення закордонних ринків збуту;
- 11 — блокування експорту;
- 12 — порушення ланцюгів постачання;
- 13 — нестача вільних коштів та обігового капіталу;
- 14 — мобілізація персоналу;
- 15 — екологічні наслідки воєнних дій;
- 16 — критичне зменшення інвестиційної привабливості;
- 17 — відсутність страхування ризиків;
- 18 — зменшення державного замовлення.

Таблиця Т.2

Оцінка міри впливу загроз для вибраних підприємств (розраховано автором)

Загрози	Підприємства							
	ТОВ «ФВТ Сервіс»	ТОВ «Вітряний парк Лиманський»	ТОВ «ТЕМ Енерго»	ТОВ «Релфорс»	ТОВ «Френдлі Вінд Технологі»	ТОВ «Ю-ЕС Вінд Енд Солар Україна»	ТОВ «Нікос»	ТОВ «Цемент»
1	3	4	4	4	3	4	5	5
2	4	3	4	4	0	4	5	5
3	2	3	2	2	2	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4
7	3	2	3	2	2	2	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	1	4	3	3	3	4	4
10	2	2	2	2	2	2	2	2
11	2	1	2	1	1	1	1	1
12	4	2	2	2	2	3	2	2
13	4	4	3	4	4	4	3	3
14	4	3	4	4	3	3	4	4
15	1	1	1	1	0	1	1	2
16	4	4	4	3	3	4	4	4
17	2	3	2	2	3	3	2	2
18	3	0	1	1	0	0	1	1

Примітка до табл. Т.2: номерами позначено такі загрози

- 1 — воєнна загроза та триваючі бойові дії;
- 2 — періодичні відключення електроенергії;
- 3 — кіберзагрози;
- 4 — загальна економічна нестабільність;
- 5 — мінливе законодавство;
- 6 — невизначена податкова політика;
- 7 — трудова міграція всередині України і за кордон;
- 8 — корупція;
- 9 — скорочення національного ринку;
- 10 — скорочення закордонних ринків збуту;
- 11 — блокування експорту;
- 12 — порушення ланцюгів постачання;
- 13 — нестача вільних коштів та обігового капіталу;
- 14 — мобілізація персоналу;
- 15 — екологічні наслідки воєнних дій;
- 16 — критичне зменшення інвестиційної привабливості;
- 17 — відсутність страхування ризиків;
- 18 — зменшення державного замовлення.

Таблиця Т.3

Загальна оцінка (адаптоване значення) сумарного впливу загроз
для вибраних підприємств (розраховано автором)

Загрози	Підприємства							
	ТОВ «ФВТ Сервіс»	ТОВ «Вітряний парк Лиманський»	ТОВ «ТЕМ Енерго»	ТОВ «Релфорс»	ТОВ «Френдлі Вінд Технологі»	ТОВ «Ю-ЕС Вінд Енд Солар Україна»	ТОВ «Нікос»	ТОВ «Цемент»
1	0,276	0,614	0,614	0,614	0,276	0,614	0,767	0,767
2	0,096	0,144	0,192	0,192	0,000	0,192	0,359	0,240
3	0,015	0,022	0,015	0,015	0,015	0,022	0,015	0,015
4	0,234	0,234	0,234	0,234	0,234	0,234	0,234	0,234
5	0,187	0,187	0,187	0,187	0,187	0,187	0,187	0,187
6	0,218	0,218	0,218	0,218	0,218	0,218	0,218	0,218
7	0,091	0,046	0,091	0,046	0,061	0,046	0,121	0,091
8	0,383	0,383	0,383	0,383	0,383	0,383	0,383	0,383
9	0,225	0,014	0,225	0,169	0,042	0,042	0,225	0,225
10	0,040	0,040	0,040	0,040	0,040	0,040	0,040	0,040
11	0,033	0,017	0,033	0,017	0,017	0,017	0,025	0,025
12	0,104	0,035	0,069	0,035	0,069	0,104	0,052	0,052
13	0,130	0,098	0,098	0,098	0,098	0,098	0,098	0,098
14	0,130	0,098	0,130	0,130	0,098	0,098	0,130	0,130
15	0,000	0,008	0,008	0,008	0,000	0,008	0,016	0,031
16	0,080	0,080	0,080	0,060	0,060	0,080	0,099	0,099
17	0,040	0,060	0,040	0,040	0,060	0,060	0,040	0,040
18	0,105	0,000	0,035	0,035	0,000	0,000	0,035	0,035
Сумарна оцінка	2,3865	2,2947	2,6903	2,5176	1,8563	2,44	3,0439	2,909

Примітка до табл. Т.3: номерами позначено такі загрози

- 1 — воєнна загроза та триваючі бойові дії;
- 2 — періодичні відключення електроенергії;
- 3 — кіберзагрози;
- 4 — загальна економічна нестабільність;
- 5 — мінливе законодавство;
- 6 — невизначена податкова політика;
- 7 — трудова міграція всередині України і закордон;
- 8 — корупція;
- 9 — скорочення національного ринку;
- 10 — скорочення закордонних ринків збуту;
- 11 — блокування експорту;
- 12 — порушення ланцюгів постачання;
- 13 — нестача вільних коштів та обігового капіталу;
- 14 — мобілізація персоналу;
- 15 — екологічні наслідки воєнних дій;
- 16 — критичне зменшення інвестиційної привабливості;
- 17 — відсутність страхування ризиків;
- 18 — зменшення державного замовлення.

Наслідки відсутності складників принципів засад
зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства
(розроблено автором)

Складники	Наслідки відсутності складників зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства
Постулати	Відсутність фундаментальної теоретико-практичної основи зміцнення потенціалу СЕБП, яка може привести до виникнення помилок, диспропорцій, дисбалансів під час зміцнення відповідного потенціалу
Закономірності	Ймовірність виникнення помилок та інших негативних наслідків через неврахування закономірних зв'язків між певними діями та наслідками під час зміцнення потенціалу СЕБП. Необґрунтовані очікування щодо результатів
Принципи	Невідповідність дій та заходів щодо зміцнення потенціалу СЕБП якимось принципом вимогам до такого процесу, недотримання виключно важливих умов такого зміцнення, які є уособленими у відповідних принципах, що може зробити дії із зміцнення відповідного потенціалу безрезультатними та/або привести до настання негативних наслідків для підприємства
Типові помилки	Ймовірність повторення типових помилок під час зміцнення потенціалу СЕБП, ймовірність безрезультатності дій щодо зміцнення відповідного потенціалу
Організація команди	Організаційний хаос, нерезультативний розподіл завдань, повноважень, відповідальності щодо зміцнення потенціалу СЕБП, організаційні конфлікти, поява незакритих зон відповідальності, відсутність результатів щодо зміцнення відповідного потенціалу через брак конкретних дій на підприємстві та/або неправильний їх розподіл між посадовими особами
Підтримка	Ускладнення та уповільнення зміцнення потенціалу СЕБП через брак відповідних дій, нестачу інформації, прогалини у навчанні персоналу, нестачу фінансових ресурсів тощо.

Закономірності зміцнення
потенціалу системи економічної безпеки підприємства
(запропоновано автором)

Закономірності	Зміст закономірностей
Відсутність негайного економічного ефекту	Дії із зміцнення СЕБП не дають негайного та швидкого економічного ефекту. Такий ефект може проявлятися через тривалий час у разі актуалізації викликів та загроз для підприємства у вигляді наявності необхідних матеріальних та нематеріальних ресурсів для подолання таких загроз та їхнього негативного впливу
Відсутність явного економічного ефекту	Дії із зміцнення СЕБП не дають явного економічного ефекту у вигляді збільшення доходу підприємства або його прибутку, зростання конкурентоспроможності підприємства, формування вхідного грошового потоку тощо. Водночас зміцнення СЕБП дозволяє зберегти економічну безпеку підприємства, уникнути збитків через негативні наслідки актуалізації загроз та викликів у діяльності підприємства
Часовий лаг між формуванням складників потенціалу та його зміцненням	Дії, які забезпечують формування окремих складників потенціалу СЕБП та отримання необхідного результату у вигляді зміцнення потенціалу СЕБП, розділені у часі. Очікуваний результат виникає з певним запізненням щодо здійснюваних дій
Паралельність змін у різних складниках потенціалу	Зміни у різних складниках потенціалу СЕБП задля його зміцнення можуть відбуватися паралельно та одночасно, якщо такі складники не є прямо пов'язаними
Взаємозалежність та взаємозв'язок між складниками потенціалу	Складники потенціалу СЕБП хоча й є формально незалежними, насправді впливають на порядок та результат використання один одного, можуть один одного доповнювати під час забезпечення економічної безпеки підприємства
Вплив міри компліментарності однакового набору ресурсів на потенціал СЕБП	За однакового за кількісним та якісним змістом набору складників потенціалу СЕБП відповідний потенціал буде тим більшим, чим більшою є міра компліментарності — узгодження, доповнюваності, взаємного підсилення — щодо кожного з наборів складників відповідного потенціалу
Обмежений ефект внаслідок нарощування складника потенціалу СЕБП, що і так є у достатній кількості	Подальше збільшення складника потенціалу СЕБП, який і так наявний у значному обсязі, може мати обмежений позитивний вплив на зміцнення потенціалу в цілому через недостатність інших складників потенціалу, які роблять становище підприємства вразливим, створюють додаткові загрози
Залежність впливу потенціалу СЕБП від викликів для підприємства	Той самий склад та оцінка потенціалу СЕБП матиме різний ефект щодо забезпечення економічної безпеки підприємства для різного рівня зовнішніх та внутрішніх стосовно підприємства викликів та загроз
Пряма залежність результату від зацікавленості вищого керівництва	Результат дій щодо зміцнення потенціалу СЕБП буде істотно залежати від міри зацікавленості вищого керівництва підприємства у формуванні таких результатів.

Принципи зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства

Таблиця X.1

Зміст принципів зміцнення
потенціалу системи економічної безпеки підприємства
(запропоновано автором)

Принципи	Зміст принципів
Законність	Дії щодо зміцнення потенціалу СЕБП не повинні суперечити чинній нормативній базі, порушувати вимоги законодавства
Цільовий характер	Має бути визначена чітка та конкретна ціль дій щодо зміцнення потенціалу СЕБП
Планомірність	Дії щодо зміцнення потенціалу СЕБП мають відбуватися планомірно, послідовно, відповідно до раніше розглянутих та затверджених планів
Непереривність	Дії щодо зміцнення потенціалу СЕБП мають здійснюватися постійно, хоча й з можливою періодичністю, але без перерв у часі
Випереджальний характер	Зміцнення потенціалу СЕБП має випереджати формування та/або розвиток загроз підприємству, оскільки передбачається, що на момент актуалізації таких загроз підприємство вже повинно мати достатній рівень відповідного потенціалу
Баланс централізації та децентралізації	Зміцнення потенціалу СЕБП має охоплювати і рівень підприємства в цілому з єдиним центром управління, і бути представленим конкретними діями у системі управління підприємством, окремих підрозділах
Надлишковий характер	Під час зміцнення потенціалу СЕБП краще забезпечити надлишковий стосовно наявних загроз зміст та рівень відповідного потенціалу, оскільки такі загрози також можуть зростати, варіювати, еволюціонувати тощо
Адаптивність дій	Дії щодо зміцнення потенціалу СЕБП можуть бути адаптовані щодо змін у внутрішньому та/або зовнішньому середовищі підприємства, скориговані відповідно до нових обставин
Цілісність	Комплекс дій щодо зміцнення потенціалу СЕБП має бути цілісним та всебічно охоплювати зміст відповідного потенціалу в цілому
Суб'єктність	Для зміцнення потенціалу СЕБП має бути визначений конкретний суб'єкт дії, який має повноваження, але несе відповідальність за результати дій щодо такого зміцнення

Продовження таблиці Х.1

Принципи	Зміст принципів
Охоплення підприємства	Дії щодо зміцнення потенціалу СЕБП охоплюють усе підприємство в цілому, а не обмежуються окремими підрозділами, окремими елементами системи управління підприємством тощо
Ритмічність	Здійснювані дії щодо зміцнення потенціалу СЕБП мають бути рівномірно розподіленими у часі, передбачати розумну послідовну періодичність реалізації
Економічна доцільність	Ефект від зміцнення потенціалу СЕБП, у тому числі у вигляді уникнення збитків та подолання негативного впливу загроз, має перевищувати витрати на відповідне зміцнення
Достатність	Стан потенціалу СЕБП має бути достатнім для його використання з метою забезпечення економічної безпеки підприємства
Унікальність дій	Попри наявність загальних принципів, закономірностей та інших загальних елементів, зміцнення потенціалу СЕБП для конкретного підприємства завжди є унікальним, оскільки спирається на унікальні ресурси, які є у розпорядженні підприємства, та його індивідуальні риси
Замінність складників	Під час зміцнення потенціалу СЕБП його певні складники у контексті впливу до певної межі є взаємозамінними.

Таблиця Х.2

Наслідки недотримання принципів зміцнення
потенціалу системи економічної безпеки підприємства
(запропоновано автором)

Принципи	Наслідки недотримання принципів
Законність	Штрафні санкції для підприємства внаслідок порушення регулятивних норм та правил. Індивідуальна відповідальність для посадових осіб підприємства. Репутаційні витрати для підприємства. Можливість відміни укладених угод підприємства у судовому порядку
Цільовий характер	Низька результативність здійснених дій внаслідок їхньої розпорошеності, невизначеності, незрозумілості необхідного результату для виконавців та посадових осіб підприємства
Планомірність	Зростання міри хаотизації діяльності, збільшення часу управлінського реагування під час зміцнення потенціалу СЕБП
Непереривність	Низька результативність здійснених дій внаслідок їхнього часткового характеру, імпульсного характеру управлінського впливу
Випереджальний характер	Недостатність потенціалу СЕБП на момент актуалізації загроз для їхнього подолання
Баланс централізації та децентралізації	Порушення цілісності управлінського впливу щодо зміцнення потенціалу СЕБП (у разі надмірної децентралізації), або неповне виконання заходів щодо такого зміцнення та спотворення інформації (у разі надмірної централізації)
Надлишковий характер	Недостатність потенціалу СЕБП у разі зростання та ускладнення загроз для підприємства
Адаптивність дій	Неповна адекватність здійснюваних дій щодо зміцнення потенціалу СЕБП зміненим обставинам в діяльності підприємства
Цілісність	Низька результативність здійснюваних дій внаслідок їхньої неповноти, неузгодженості, можливої суперечливості. Часткове або повне порушення компліментарності складників потенціалу СЕБП
Суб'єктність	Неспроможність здійснення конкретних дій щодо зміцнення потенціалу СЕБП через відсутність суб'єкта таких дій. Неспроможність перевести плани щодо зміцнення потенціалу СЕБП у конкретні дії
Охоплення підприємства	Частковий характер здійснюваних дій щодо зміцнення потенціалу СЕБП. Покращання окремих елементів потенціалу без істотних його змін на рівні підприємства в цілому. Обмежений характер отримуваних результатів
Ритмічність	Низька результативність здійснюваних дій щодо зміцнення потенціалу СЕБП внаслідок їхнього неоптимального розподілу у часі
Економічна доцільність	Нераціональне використання ресурсів підприємства. Перевитрачання таких ресурсів та забезпечення економічної безпеки підприємства без формування необхідних результатів
Достатність	Зменшення функціональності потенціалу СЕБП для його використання з метою забезпечення економічної безпеки підприємства
Унікальність дій	Недостатня результативність здійснюваних дій щодо зміцнення потенціалу СЕБП внаслідок неврахування індивідуальних особливостей діяльності конкретного підприємства
Замінність складників	Зменшення компліментарності складників потенціалу СЕБП і, як наслідок, зниження відповідного потенціалу.

Наслідки типових помилок зміцнення
потенціалу системи економічної безпеки підприємства
(запропоновано автором)

Типові помилки	Наслідки типових помилок
Низький пріоритет завдань щодо зміцнення СЕБП у системі управління підприємством в цілому	Виконання завдань зміцнення потенціалу СЕБП за остаточним принципом, брак зусиль та/або ресурсів, а також управлінської уваги щодо зміцнення потенціалу СЕБП. Як наслідок, відсутність істотних змін відповідного потенціалу
Відсутність цілісного управлінського бачення щодо потенціалу СЕБП	Висока розпорошеність управлінських зусиль, низька результативність заходів щодо зміцнення потенціалу СЕБП, фрагментарне посилення складників відповідного потенціалу
Періодичний імпульсний та/або хаотичний за часом характер впливу щодо зміцнення потенціалу СЕБП	Хаотичність змін потенціалу СЕБП, відсутність цілісних та істотних змін відповідного потенціалу. Наявність окремих змін в діяльності підприємства без зміцнення потенціалу СЕБП для такого підприємства
Ігнорування очікуваних змін щодо викликів та загроз підприємству	Відсутність позитивних змін або навіть зменшення потенціалу СЕБП через його недостатність для подолання нових викликів та загроз для підприємства
Відсутність закріплення завдань зміцнення потенціалу СЕБП за конкретними суб'єктами дій	Відсутність практичного здійснення визначених заходів та завдань щодо зміцнення потенціалу СЕБП через невизначеність виконавців. Неможливість практичного втілення задумів щодо зміцнення потенціалу СЕБП
Погана комунікація всередині підприємства з питань зміцнення потенціалу СЕБП	Неефективний обмін інформацією з-поміж суб'єктів дії щодо зміцнення потенціалу СЕБП, розпорошення їхніх зусиль та погіршення координованості їхніх дій. Як наслідок, відчутне зменшення ефективності дій та заходів щодо зміцнення потенціалу СЕБП
Неврахування важливості нематеріальних складників потенціалу СЕБП	Обмежена ефективність заходів та дій щодо зміцнення потенціалу СЕБП. Необхідно більші витрати щодо зміцнення відповідного потенціалу через акцент виключно на нарощенні та/або оновленні матеріальних складових потенціалу СЕБП

Продовження додатку Ц

Типові помилки	Наслідки типових помилок
Відсутність мотивації персоналу та керівництва підприємства щодо зміцнення потенціалу його СЕБП	Низька ефективність дій та заходів щодо зміцнення потенціалу СЕБП через вимушений акцент у здійсненні таких дій на процедурах координації та контролю. Можливий прихований саботаж заходів щодо зміцнення потенціалу СЕБП на різних рівнях керівництва
Відсутність обізнаності персоналу підприємства щодо питань економічної безпеки	Неможливість або істотна складність здійснення заходів щодо зміцнення потенціалу СЕБП через недостатню кваліфікацію персоналу. Нерозуміння персоналом важливості питань зміцнення потенціалу СЕБП і, як наслідок, його низька мотивація до таких дій. Недооцінка персоналом підприємства загроз, що можуть загрожувати підприємству
Відсутність періодичного оцінювання та моніторингу потенціалу СЕБП	Нерозуміння результату та ефективності заходів щодо зміцнення потенціалу СЕБП і, як наслідок, відсутність аналітичної бази для коригування зусиль щодо такого зміцнення, мотивації персоналу підприємства на здійснення подальших заходів такого ж спрямування, нерозуміння впливу здійснених зусиль та понесених витрат на формування потенціалу СЕБП, а, отже, й на забезпечення його економічної безпеки в цілому
Відсутність періодичного моніторингу загроз та викликів для підприємства	Ймовірна недостатня адекватність потенціалу СЕБП для нового рівня загроз та викликів для підприємства. Недостатність інформації оцінювання потенціалу СЕБП та подальшого забезпечення економічної безпеки підприємства
Намагання отримати швидкий результат щодо зміцнення потенціалу СЕБП у обмежений термін	Неотримання запланованого результату щодо зміцнення потенціалу СЕБП. Некоректна оцінка результативності здійснених заходів через наявність інерції в системі підприємства. Розчарування керівництва та персоналу підприємства у здійснених заходах та, як наслідок, зменшення його мотивації
Концентрація на одному-двох складниках потенціалу	Відсутність відчутних результатів зміцнення потенціалу СЕБП через обмеження з боку інших складників потенціалу, які не охоплені управлінською увагою.

Переваги та обмеження підходів
до зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства

Таблиця Ч.1

Переваги підходів до зміцнення потенціалу
системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Підходи	Переваги
Компенсаторний	Можливість наростити відсутні або недостатні складники потенціалу. Можливість отримання додаткового ефекту за рахунок комбінування складників потенціалу. Порівнювана простота визначення управлінських рішень. Ймовірність високої еластичності потенціалу СЕБП залежно від додавання раніше відсутніх або недостатніх ресурсів та/або компетенцій у його складі
Системний	Охоплення діяльності підприємства в цілому. Комплексний підхід, який охоплює підприємство в цілому, з урахуванням всіх елементів потенціалу СЕБП та можливих залежностей між ними. Можливість аналізу різних комбінацій зміцнення потенціалу СЕБП та вибору оптимальної з них за певним критерієм. Максимально ефективне використання ресурсів та компетенцій для забезпечення економічної безпеки підприємства
Хаотичний	Простота зусиль, дешевизна. Низький рівень необхідної кваліфікації керівництва підприємства. Низька вимогливість підходу щодо фокусу управлінської уваги, використовуваних ресурсів, кваліфікації керівництва підприємства тощо
Розвитку переваг	Можливість отримання додаткового ефекту за рахунок комбінування складників потенціалу та формування унікальності підприємства за рахунок використовуваних ресурсів та/або наявних компетенцій. Можливість формування складноімітованих унікальних ресурсів та/або компетенцій, що матиме комплексний позитивний вплив на підприємство — від зміцнення потенціалу СЕБП до посилення конкурентоспроможності підприємства та здобуття домінуючого положення на ринку
Антикризовий	Спрямованість на швидке та дієве подолання кризи. Швидке накопичення ресурсів та компетенцій у складі відповідного потенціалу для подолання кризи
Опортуністичний	Дешевизна. Невисокий рівень необхідної кваліфікації керівництва підприємства. Невисока вимогливість підходу щодо фокусу управлінської уваги, використовуваних ресурсів, кваліфікації керівництва підприємства тощо.

Таблиця Ч.2

Обмеження підходів до зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Підходи	Обмеження
Компенсаторний	Неадитивність окремих ресурсів та/або компетенцій у формуванні потенціалу СЕБП. Можливість неотримання ефекту через низьку зв'язність окремих складників такого потенціалу щодо їхнього впливу на забезпечення економічної безпеки підприємства. Можлива потреба у витрачанні зусиль та ресурсів для формування окремих складників потенціалу СЕБП
Системний	Доволі тривалий час отримання позитивного результату. Складність у використанні. Необхідність високої кваліфікації керівництва підприємства для отримання результату. Часовий лаг між здійсненими зусиллями та формуванням результатів щодо зміцнення потенціалу СЕБП. Непридатність до використання у разі потреби термінового зміцнення такого потенціалу з метою реагування на кризу або її попередження
Хаотичний	Непослідовність та порушення цілісності потенціалу СЕБП. Неспроможність значно зміцнити такий потенціал. Нехтування ефектом компліментарності складників відповідного потенціалу. Зменшення ймовірності формування ефекту від здійснюваних дій щодо зміцнення потенціалу СЕБП
Розвитку переваг	Необхідність витрачання зусиль та ресурсів для подальшого накопичення ресурсів та розвитку компетенцій у складі потенціалу СЕБП. Можливо низька еластичність змін потенціалу СЕБП у разі подальшого накопичення ресурсів та компетенцій у його складі. Можлива низька субституційність окремих складників потенціалу СЕБП
Антикризовий	Потреба у високій кваліфікації керівництва підприємства. Пріоритет швидким рішенням на відміну від комплексних та, можливо, більш результативних. Ймовірність жорстких рішень щодо певних ресурсів та компетенцій, персоналу підприємства, якщо такі ресурси не формують внеску до потенціалу СЕБП
Опортуністичний	Відсутність гарантій можливостей зміцнення потенціалу СЕБП без цілеспрямованих зусиль, витрат та здійснюваних заходів. Порівняно невеликий ефект від здійснюваних дій.

Стисла характеристика типів підприємств за Х. Фрізевінкелем
(узагальнено автором на основі [315, 362])

Тип підприємства за Х. Фрізевінкелем	Характеристики			
	Розмір	Характер конкуренції у ніші ринку	Характер виробництва	Конкурентні переваги
«Бегемот»	Дуже великий	Пасивна	Масовий	Імідж, масовість виробництва, реляційний капітал
«Слон»	Дуже великий	Нішова, захисна	Масовий	Імідж, масовість виробництва, реляційний капітал
«Лев»	Великий	Активна	Масовий	Імідж, масовість виробництва, торгівельна марка, інноваційні технології, інвестиційні ресурси
«Ліса»	Малий/середній/великий	Конкуренція у продуктовому сегменті	Вузькопрофільний	Домінування у сегменті, сучасні технології
«Ластівка»	Малий/середній	Висока конкуренція у продуктовому сегменті	Дрібний/дрібносерійний/позамовний	Інноваційність, унікальна технологія, новизна продукції
«Миша»	Малий/середній	Конкуренція у географічному сегменті	Дрібний/дрібносерійний/позамовний	Можливість задоволення індивідуальних очікувань покупців, близькість до покупця

Вплив компонентів запропонованого підходу на посилення можливостей як складника нематеріальних ресурсів у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

КОМПОНЕНТ	Нематеріальні можливості			
	Чітка компетенція працівників	Безпекоорієнтованість культури	Час	Якість менеджменту безпеки
Організаційна поведінка	Створює необхідну мотивацію для здобуття та посилення	Уособлює необхідні ціннісні орієнтації та поведінкові реакції	Визначає прагнення персоналу підприємства реагувати якнайшвидше	Впливає на дії працівників підприємства з питань забезпечення економічної безпеки, прискорює управлінські реакції
Комунікації	Сприяють посиленню за рахунок обміну інформацією	Сприяють обміну патернами поведінки, адаптації нового персоналу, спрямованості всього персоналу на забезпечення безпеки	Пришвидшують час реагування на загрози, узгодження необхідних дій	Забезпечують швидкий обмін інформацією з питань забезпечення безпеки з використанням мультиканальних зв'язків
Тренування персоналу	Безпосередньо сприяє набуттю необхідних компетенцій персоналу	Забезпечує практичне втілення ціннісної орієнтації на безпеку, яка всебічно підтримується в діяльності підприємства	Забезпечує можливість швидкої та дієвої реакції персоналу підприємства на загрози та виклики	Зменшує кількість помилок персоналу, забезпечує правильну його реакцію на різні наявні загрози
Сценарії дій	Визначають необхідний зміст компетенції за різних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства	Забезпечують фактичні управлінські реакції під час реальної орієнтації культури підприємства на забезпечення його економічної безпеки	Прискорюють управлінські реакції, рішення та дії, спрямовані на забезпечення економічної безпеки підприємства	Прискорюють управлінські реакції, забезпечують готовність персоналу до різних загроз, зменшують невизначеність управлінських реакцій
Резервування	Зменшує вимоги до мінімальної компетенції працівників за рахунок збільшення доступних ресурсів	Спрощує практичне втілення орієнтації культури підприємства на забезпечення його економічної безпеки	Пришвидшує здійснення заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок ресурсів	Створює необхідні ресурси та їхні запаси для використання у менеджменті безпеки підприємства
Диверсифікація	Зменшує вимоги до мінімальної компетенції працівників за рахунок зменшення концентрації	Спрощує практичне втілення орієнтації культури підприємства на забезпечення його економічної безпеки за рахунок зменшення концентрації та пов'язаних загроз	Скорочує час реагування за рахунок можливості розташування частини ресурсів у ближньому доступі	Знижує властиві загрози за рахунок зменшення концентрації