

**МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
СОЦІОЕКОЛОГОЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ  
ПІДПРИЄМСТВ**

Колективна монографія

УДК 334.72:502.171-049.5

Ч-50

**Механізми забезпечення соціоекологоекономічної безпеки підприємств:** колективна монографія / Л.М. Черчик, Н.В. Коленда та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.М. Черчик. Луцьк: Терен, 2019. 300 с.

У монографії відображені теоретико-методичні та прикладні аспекти механізмів забезпечення соціоекологоекономічної безпеки підприємств. Визначено сутність та запропонована структура механізму забезпечення соціальної, економічної та екологічної безпеки підприємства а також соціоекологоекономічної й управління відповідними ризиками. Okремо подані підходи до формування механізмів забезпечення компонентів соціальної, економічної та екологічної безпеки підприємств. Визначено особливості таких механізмів в окремих функціональних сферах та напрямках діяльності підприємств а також запропонована їх структура.

Дослідження розраховане на науковців, керівників та фахівців підприємств, установ, організацій, представників державних органів управління, викладачів, студентів, а також кола читачів, які цікавляться проблемами забезпечення соціоекологоекономічної безпеки підприємств.

**Рецензенти:** Уманець Т.В., доктор економічних наук, професор, старший науковий співробітник відділу розвитку підприємництва Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень ІЛН України

**Купчак В.Р.,** доктор економічних наук, доцент кафедри аналітичної економіки та природокористування Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

ISBN 978-617-7680-50-4

*Рекомендовано до друку вченою радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки  
протокол № 5 від 29 травня 2019 р.*

© Черчик Л.М. та ін.  
2019

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b>	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІОЕКОЛОГОЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА</b>	8
1.1. Сутність механізму забезпечення соціальної безпеки підприємства <i>Коленда Н.В.</i>	9
1.2. Сутність та складові механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства <i>Черчик Л.М.</i>	21
1.3. Сутність механізму забезпечення економічної безпеки підприємства <i>Сак Т.В.</i>	39
1.4. Сутність та складові механізму забезпечення еколого-економічної безпеки лісгосподарських підприємств <i>Черчик А.О.</i>	48
1.5. Стратегічний підхід до управління ризиками та забезпечення соціоекологоекономічної безпеки підприємства <i>Коленда Н.В.</i>	60
<b>РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СКЛАДОВИХ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ІНСТРУМЕНТИ</b>	66
2.1. Механізм управління кадровою безпекою підприємства <i>Черчик Л.М.</i>	67
2.2. Механізм забезпечення мотиваційної безпеки та його елементи <i>Бортнік С.М.</i>	77
2.3. Стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства <i>Бортнік С.М.</i>	96
2.4. Стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства <i>Коленда Н.В.</i>	118
<b>РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СКЛАДОВИХ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ГАЛУЗЕВІ ОСОБЛИВОСТІ</b>	124
3.1. Особливості забезпечення природоресурсної безпеки підприємства <i>Матвійчук Н.М.</i>	125
3.2. Необхідність та напрями орієнтації діяльності підприємств на цілі кліматичної безпеки <i>Карлін М.І.</i>	131
3.3. Стратегічний екологічний контроль як складова управління еколого-безпечною діяльністю лісгосподарських підприємств <i>Туниця Т.Ю., Юрків Н.М.</i>	148

3.4. Стратегічні альтернативи забезпечення лісоресурсної безпеки лісових господарств <i>Черчик А.О.</i>	163
<b>РОЗДІЛ 4. МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ІНСТРУМЕНТИ</b>	170
4.1. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства та його складові <i>Стащук О.В.</i>	171
4.2. Механізм забезпечення виробничої безпеки підприємства: сутність та інструменти <i>Коленда Н.В.</i>	179
4.3. Механізм забезпечення інвестиційно-інноваційної безпеки <i>Полінкевич О.М.</i>	186
4.4. Механізм забезпечення енергетичної безпеки підприємства <i>Матвійчук Н.М.</i>	193
4.5. Механізм забезпечення комерційної безпеки <i>Коленда Н.В.</i>	203
4.6. Механізм забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства <i>Буняк Н.М.</i>	211
4.7. Механізм забезпечення інтерфейсної безпеки та його складові <i>Сак Т.В.</i>	228
4.8. Сутність безпеки страхових компаній та її інструменти <i>Борисюк О.В.</i>	243
4.9. Механізм забезпечення ринкової взаємодії підприємств на засадах концепції безпеки маркетингових взаємовідносин <i>Левицький В.В.</i>	257
<b>ВИСНОВКИ</b>	272
<b>ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ</b>	277

## ***ПЕРЕДМОВА***

Для сучасних вітчизняних підприємств характерні високий рівень ресурсомісткості, енергомісткості виробництва, застосування застарілих технологій та обладнання. Це негативно відображається на якості екосистем, життя населення, умовах праці працівників, іміджі підприємств, конкурентоспроможності їх продукції. Зазначене є наслідком невирішених суперечностей розвитку підприємств через неузгодженість соціальних, екологічних і економічних інтересів.

Реалізація принципів сталого розвитку вимагає реформування діючих систем менеджменту підприємств шляхом імплементації в їх структуру соціально- та екологоорієнтованих інструментів. Починають впроваджуватись соціальний маркетинг і соціальна відповідальність, використовуватись екологічний менеджмент та інтегровані системи управління якістю. Орієнтування сучасного економічного простору на посилення екологічної та соціальної спрямованості ринкових реформ зумовлює суттєві зміни в структурі цільових пріоритетів розвитку вітчизняних підприємств, які супроводжуються докорінними змінами у системі цінностей їх діяльності, інституційній структурі та відносинах власності.

Проте суттєвих результатів можна досягти за умови комплексного підходу до вирішення зазначених вище суперечностей на основі застосування критерію соціоекологоекономічної безпеки. Формування соціально орієнтованої ринкової економіки як економічного базису сталого розвитку суспільства має супроводжуватись забезпеченням гармонізації соціальних, економічних, екологічних та інституційних інтересів економічних агентів у процесі їх співпраці. Тому є потреба в розробці механізмів забезпечення соціальної, екологічної й економічної безпеки підприємств, що відображається в концепції управління соціоекологоекономічною безпекою підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних основ та розробка практичних рекомендацій до формування механізмів управління соціоекологоекономічною безпекою підприємств.

Основними завданнями, на вирішення яких спрямовано дослідження є: визначення сутності механізму забезпечення соціоекологоекономічної безпеки підприємств та її складових – економічної, екологічної, соціальної; визначення передумов та проблем формування системи управління соціоеколого-економічною безпекою підприємств; розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення окремих інструментів управління соціоекологоекономічною безпекою

підприємств; обґрунтування стратегій забезпечення соціоекологоекономічної безпеки підприємств та її складових.

Об'єктом дослідження є процеси управління соціоекологоекономічною безпекою підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи та практичні рекомендації до формування та розвитку систем управління соціоекологоекономічною безпекою підприємств, відповідних механізмів та окремих інструментів.

Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять положення сучасної економічної, соціальної, екологічної теорії, теорії безпеки, принципи сталого розвитку. У дослідженнях використано новий синтетичний підхід як сукупність загальнонаукових підходів, а саме: системно-структурного – для розробки системи управління соціоекологоекономічною безпекою; процесного – для розробки механізмів управління соціоекологоекономічною безпекою підприємств; інституційного та функціонального – для розробки пропозицій щодо формування системи інструментів управління соціоекологоекономічною безпекою підприємств.

Для отримання результатів використані методи: логічного узагальнення, синтезу, аналізу та порівняння – для визначення сутності механізму забезпечення соціоекологоекономічної безпеки підприємств; системного аналізу – для дослідження підходів до обґрунтування змістовного наповнення механізму забезпечення соціоекологоекономічної безпеки підприємств; моделювання – для розробки моделей механізмів забезпечення соціоекологоекономічної безпеки підприємств; структурно-функціональний – при формуванні функціональних блоків та наборів інструментів забезпечення соціоекологоекономічної безпеки; програмно-цільовий – для обґрунтування програм, проектів та розробки заходів щодо управління соціоекологоекономічною безпекою підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці науково-прикладних положень, які дають можливість сформулювати ефективні механізми забезпечення соціоекологоекономічної безпеки підприємства в контексті трьох складових (економічної, екологічної, соціальної). Отримані результати слугують основою для обґрунтування та прийняття управлінських рішень керівниками підприємств, функціональними менеджерами. Цінність результатів визначається урахуванням галузевих особливостей функціонування підприємств, інноваційних імперативів розвитку, євроінтеграційних та глобалізаційних процесів.

Монографія виконана в Східноєвропейському національному університеті

імені Лесі Українки за результатами третього етапу фундаментального дослідження на тему «Управління соціоекологічною безпекою» (номер державної реєстрації 0117U002302).

<b>РОЗДІЛ 1.</b>	<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СОЦІОЕКОЛОГОЕКОНОМІЧНОЇ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ</b>
------------------	--	--

1.1.	СУТНІСТЬ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА
1.2.	СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА
1.3.	СУТНІСТЬ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА
1.4.	СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ
1.5.	СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІОЕКОЛОГОЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### ***1.1. Сутність механізму забезпечення соціальної безпеки підприємства***

Ефективне функціонування, сприяння подальшому розвитку і економічній стабільності, за умов ринкової економіки можливо лише при розробці та ефективному функціонуванні відповідних механізмів. Умови часу вимагають розробки механізму, який буде ґрунтуватися на результативності діяльності

підприємства і буде підтримувати достатній рівень соціальної безпеки.

Вважаємо за необхідне розглядати механізм підтримки соціальної безпеки в тісному зв'язку з результативністю та продуктивністю діяльності суб'єктів господарювання. Тому, на наш погляд, доречно в основу розробки моделі економічного механізму підтримки рівня соціальної безпеки покласти соціоресурсний підхід, що пов'язує ресурси підприємств, його витрати, результати діяльності і спрямований на стратегію його розвитку. Зазначений підхід, з одного боку, представляє тісний зв'язок результатів діяльності підприємства, а з іншого – результати діяльності персоналу, які ґрунтуються на ефективності використання ресурсів та результативності їх діяльності. Варто підкреслити, що саме ефективність використання ресурсів забезпечує оптимальний процес формування показників доходів, витрат та фінансових результатів, які в результаті гарантують для підприємства відповідний рівень соціальної безпеки.

Будь-який механізм є рушійною силою функціонування економічної системи на рівні підприємства. Діяльність механізмів, результативність яких обумовлена метою та завданнями, спрямована, перш за все, на покращення ефективності й результативності діяльності підприємства. В цілому економічний механізм, що функціонує на рівні підприємства, репрезентує сукупність процесів, які визначають певний стан суб'єкта господарювання і являє собою окрему складову загального процесу управління [1, с. 209].

Функціонування підприємства за умов конкурентного середовища потребує постійних та своєчасних досліджень щодо розроблення механізмів, які відповідають сучасним умовам господарювання і будуть сприяти зростанню ефективності діяльності підприємства, оптимізації показників його витрат, доходів та фінансових результатів, стабілізації фінансового стану тощо. Діяльність таких механізмів дасть змогу вдосконалити результативність роботи підприємства, що буде сприяти підвищенню рівня його соціальної безпеки. Оскільки саме рівень соціальної безпеки підприємства, на наше переконання, є наслідком їх діяльності та результатом оптимізації процесу формування витрат, доходів та фінансових результатів, гостро постало питання розробки механізму підтримки її рівня. Саме механізм підтримки соціальної безпеки підприємства є тим важелем, який зумовить ефективність і результативність його діяльності.

У загальному значенні під механізмом можна розуміти сукупність процесів, прийомів, методів, підходів, за допомогою яких відбувається рух всієї системи і здійснюється досягнення певної мети.

Отже, механізм забезпечення соціальної безпеки підприємства є системою

взаємовідносин та зв'язків між об'єктами та суб'єктами управління, які реалізуються на основі відповідних принципів, методів, засобів та форм управління і спрямовані на забезпечення відповідного рівня соціальної безпеки.

Механізм підтримки соціальної безпеки у процесі свого функціонування реалізовує відповідну мету, сприяє вирішенню певних завдань та ґрунтується на чітких принципах, чим забезпечує відповідну взаємодію основних його складових елементів, діяльність яких спрямована на стабілізацію та підвищення рівня соціальної безпеки підприємства.

Відповідно механізм забезпечення соціальної безпеки підприємства містить в собі об'єкти та суб'єкти, методи, інструменти та принципи управління, завдання, які повинен виконувати регулятивний механізм.

Суб'єктами управління, що безпосередньо здійснюють управлінський вплив на забезпечення соціальної безпеки підприємства, є:

- апарат управління підприємства;
- працівники підприємства.

Об'єктами управління є відносини та процеси, які стосуються реалізації соціальних потреб та інтересів працівників, а також загрози й небезпеки соціальній безпеці підприємства та чинники, що обумовлюють їх виникнення та розвиток. Зокрема, серед об'єктів управління визначимо такі:

- безпека зайнятості (політика у сфері відбору та найму персоналу, соціально-трудова відносина);
- фінансова безпека (політика у сфері оплати праці, )
- психологічна безпека (політика у сфері формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі);
- безпека праці (політика у сфері охорони праці);
- безпека розвитку персоналу (політика у сфері навчання та підвищення кваліфікації персоналу);
- безпека відпочинку (політика у сфері розвитку соціальної інфраструктури підприємства);
- соціальна захищеність працівників (політика у сфері соціального захисту персоналу).

Відповідно основними принципами забезпечення соціальної безпеки підприємства є:

- дотримання законності на всіх етапах забезпеченості соціальної безпеки підприємства;

- баланс економічних, соціальних та екологічних інтересів підприємства та персоналу;
- взаємна відповідальність окремого працівника та підприємства загалом щодо забезпечення соціальної безпеки;
- необхідність постійного відстеження загроз щодо забезпечення соціальної безпеки підприємства;
- визначення та чітке розмежування функцій суб'єктів управління у сфері забезпечення соціальної безпеки підприємства;
- своєчасність, оперативність та адекватність заходів, пов'язаних із відверненням загроз та захистом інтересів підприємства;
- демократичність у виборі шляхів та пріоритетів щодо забезпечення соціальної безпеки підприємства.

Основні завданнями механізму забезпечення соціальної безпеки підприємства:

- підвищення рівня матеріального добробуту працівників;
- забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі;
- гарантування безпечних умов праці;
- забезпечення високого рівня доступності та якості навчання і підвищення кваліфікації;
- надання гарантій зайнятості персоналу;
- створення умов для кар'єрного росту працівників;
- забезпечення високого рівня соціального захисту персоналу;
- розвиток соціальної інфраструктури з метою задоволення потреб працівників у соціальних послугах;
- забезпечення соціальної злагоди та справедливості в колективі.

Для досягнення поставлених завдань та цілей необхідний певний набір інструментів, методів, важелів.

Методи – це способи і прийоми управлінської діяльності, за допомогою яких здійснюються завдання органу, спрямовані на досягнення цілей.

Економічні методи – це комплекс способів і прийомів управління, які базуються на використанні економічних законів, товарно-грошових відносин та економічних категорій, а також норм і нормативів. Економічне регулювання здійснюється інструментами фіскальної, бюджетної, грошово-кредитної політики [2].

Правові методи – це комплекс способів управління, які базуються на використанні юридично закріплених норм (правил) поведінки суб'єктів економічних відносин. Водночас юридичні норми мають бути зрозумілими людям, належно обґрунтованими, системно організованими і придатними для практичної реалізації. Основними формами правового регулювання економіки в Україні є: Конституція та закони України; укази й розпорядження Президента України; постанови та інші акти Верховної Ради, постанови й розпорядження Кабінету Міністрів, нормативно-правові акти центральних органів (міністерств, відомств); нормативні акти місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, підприємств [3].

Адміністративні методи – це інструменти прямого впливу. Їхні ознаки: прямий вплив посадових осіб на дії виконавців через встановлення їхніх обов'язків, норм поведінки та віддавання команд (наказів, розпоряджень); безальтернативний вибір способів розв'язування завдань, варіанту поведінки; обов'язковість виконання наказів, розпоряджень; відповідальність суб'єктів господарювання за ухилення від виконання наказів.

Пропагандистські (морально-етичні) методи – це звернення до гідності, честі й совісті людини. Вони охоплюють заходи виховання, роз'яснення та популяризації цілей і змісту соціальної політики, засоби морального заохочення тощо. Суть цих методів полягає в тому, щоб формувати та підтримувати у працівників певні переконання, духовні цінності, моральні позиції, психологічні настанови.

Також за формами впливу виділяють прямі та непрямі (опосередковані) методи управління. Методи прямого впливу безпосередньо діють на об'єктів. Такий безпосередній вплив здійснюється за допомогою інструментів адміністративно-правового характеру, які регламентують діяльність суб'єктів господарювання, та економічних інструментів прямого впливу. Методи непрямого регулювання – це методи, які регламентують поведінку суб'єктів не прямо, а опосередковано, через створення певного економічного середовища, яке змушує їх діяти у потрібному напрямі. До методів непрямого регулювання належать інструменти фіскального, бюджетного, грошово-кредитного, інвестиційного, амортизаційного, інноваційного та інших напрямів, а також методи морального переконування [2].

У структурі механізму забезпечення соціальної безпеки підприємства особливе місце посідають важелі управління, які включають в себе – правові, економічні та організаційні.

Правові важелі механізму забезпечення соціальної безпеки підприємства, перш за все, передбачають чітке розмежування компетенції між різними рівнями управління, побудові моделі самоуправління і саморегулювання.

Економічні важелі забезпечення соціальної безпеки підприємства передбачають сукупність економічних регуляторів (розмір заробітної плати, премії, надбавки, заохочувальні платежі, пільги).

Організаційні важелі передбачають наявність комплексу організаційних заходів щодо створення умов, що сприяють задоволенню потреб персоналу та розвитку його трудового потенціалу.

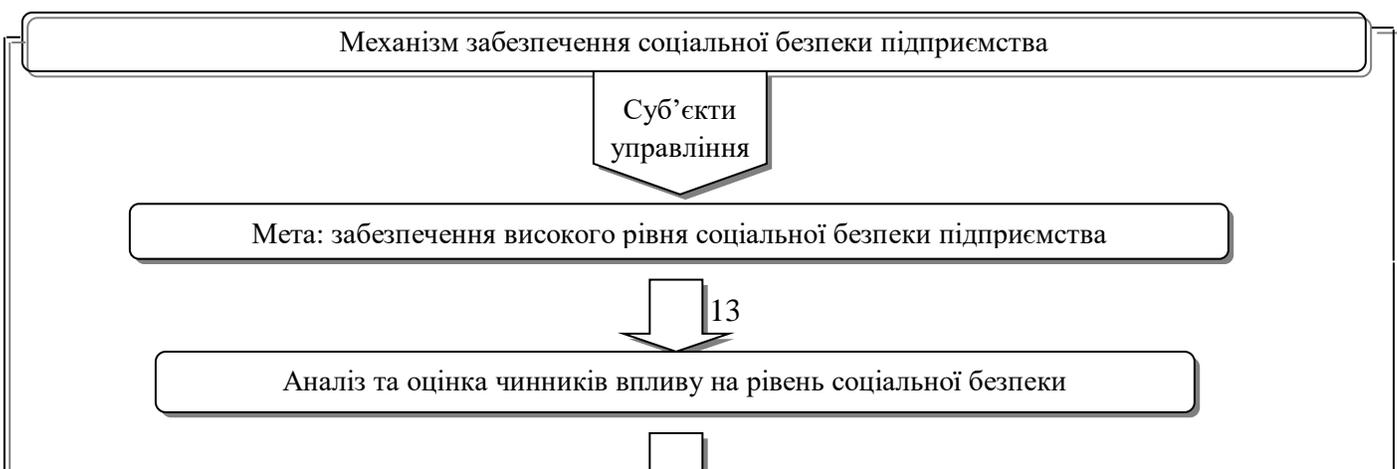
Відповідно інструменти – це засоби, що застосовуються для виконання завдань, передбачених політикою.

До інструментів регулювання щодо забезпечення соціальної безпеки підприємства слід віднести:

- програми та стратегії;
- регламенти, норми, інструкції та інші документи;
- тарифна сітка, форми та системи оплати праці, розмір видатків на соціальний захист;
- план навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- план розвитку персоналу та кар'єри;
- трудова угода, колективний договір;
- система штрафів;
- переконання; етичне виховання; моральне стимулювання тощо.

Таким чином, систематизуючи елементи забезпечення соціальної безпеки підприємства, його механізм можна відобразити у вигляді схеми (рис 1.1.1).

На першому етапі необхідним є здійснення оцінки соціальної безпеки підприємства, яку слід розглядати, ґрунтуючись на моніторингу поточного рівня показників соціальної безпеки, виявлених нинішніх та потенційних загроз. Варто зазначити, що система оцінки соціальної безпеки підприємства має враховувати ряд аспектів, що сприятиме мінімізації впливу зовнішніх і внутрішніх загроз.



### Рис. 1.1.1. Механізм забезпечення соціальної безпеки підприємства

Примітка. Авторська розробка

Таким чином, в першу чергу, необхідно визначити пріоритетні напрямки забезпечення соціальної безпеки підприємства, врахувавши існуючі тенденції та проранжувавши існуючі загрози безпеці. Це дозволить за допомогою нормативно-правового, інформаційного, фінансового та методологічного забезпечення скорегувати напрями забезпечення соціальної безпеки підприємства і відповідно розробити та впровадити інструментарій управління забезпеченням безпеки, що в свою чергу ляже в основу концепції соціальної та кадрової політики. На основі сформованої концепції можна формувати стратегію забезпечення соціальної безпеки підприємства, яка відповідно координуватиметься між стратегією економічної, соціальної та екологічної безпеки. Вона повинна бути спроектована

таким чином, щоб її діяльність була спрямована на досягнення цілей і скоординована відповідно з цими цілями.

Тобто, в першу чергу, має бути забезпечений процес реалізації функціональних складових соціальної безпеки підприємства з метою запобігання загроз і можливих негараздів та досягнення максимального рівня безпеки у теперішній час і у майбутньому.

Важливою умовою реалізації механізму підтримки рівня соціальної безпеки є тісний зв'язок мети функціонування механізму, завдань, що спрямовані на її досягнення, принципів досягнення встановленої мети. Ефективність функціонування зазначеного механізму можлива лише за умов дотримання принципів. Важливо акцентувати, що завдання досягнення мети функціонування механізму, відповідно до запропонованої концепції оцінки соціальної безпеки, спрямовані на підвищення продуктивності функціонування та забезпечення ефективності затрат праці.

Механізм забезпечення соціальної безпеки підприємства представляє собою тісний взаємозв'язок та взаємодію його складових елементів та блоків, що представлені на рис. 1.1.2.

Структурний базис моделі зазначеного механізму становлять базові характеристики соціальної безпеки; критерії оцінки соціальної безпеки; інформаційне забезпечення соціальної безпеки; нормативно-правове забезпечення соціальної безпеки; науково-методичне забезпечення соціальної безпеки; інструменти, методи, важелі, засоби.

Основними блоками механізму є такі: дворівневий блок інформаційного забезпечення, блок оцінки та діагностики, блок економічного аналізу, блок контролю та блок управління. Зазначені блоки є функціональними (основними), оскільки виконують функції, пов'язані з оцінкою, аналізом, діагностикою, контролем та управлінням рівнем соціальної безпеки підприємства [70, с. 210].

Основними принципами, котрі гарантують результативну діяльність економічного механізму підтримки соціальної безпеки, є такі: науковий підхід, системність, послідовність, дієвість, безперервність, періодичність, оперативність, інформативність [4, с. 210].



## Принципи

Рис. 1.1.2. Модель механізму забезпечення соціальної безпеки підприємства  
Примітка. Розроблено автором

Науковий підхід спирається на подальше удосконалення методик, спрямованих на розвиток та полегшення існуючих систем показників, обґрунтування критеріїв оцінки і оперативного перегляду порогових значень межі оцінки за визначеними критеріями адекватно до змін у економіці.

Принцип системності окреслює доцільність здійснення оцінки та регулювання рівня соціальної безпеки на базі взаємозалежності та взаємозв'язку показників звітності підприємства за критеріями оцінки соціальної безпеки.

Принцип послідовності вбачає стале систематичне використання обраної та удосконаленої методики оцінки соціальної безпеки в динаміці за минулі та майбутні періоди за напрямами запропонованої концепції.

Дієвість функціонування механізму окреслює здійснення оцінки соціальної безпеки підприємства та активний вплив на неї шляхом регулювання її рівня завдяки блокам: оцінки, аналізу, управління, контролю та ін.

Принцип безперервності доводить доцільність реалізації постійної підтримки

рівня соціальної безпеки, ґрунтуючись на взаємодії всіх функціональних складових, орієнтуючи оптимізацію її рівня з перспективою на майбутнє.

Періодичність функціонування механізму визначає логічне проведення оцінки та регулювання рівня соціальної безпеки за періоди, що обумовлені метою дослідження та завданнями.

Оперативність дієвості запропонованого механізму дозволяє у разі потреби здійснювати оцінку, аналіз, управління та контроль своєчасно й оперативно залежно від потреб управління, адекватно до умов господарювання, які склалися.

Принцип інформативності, оцінка рівня соціальної безпеки доводить, що підтримка її рівня повинна здійснюватись на базі об'єктивної, достовірної, своєчасної та повної інформації з метою вчасного виявлення критичних ситуацій та мінімізації ризику соціальної безпеки.

Вважаємо за раціональне формувати блок інформаційного забезпечення, як дворівневий. Перший рівень складає базова інформація, яка ґрунтується на звітності суб'єкта господарювання за такими напрямками: динаміка (темпи зростання) характеристик (кількісні, якісні) соціальної безпеки; оцінка продуктивності та результативності діяльності підприємства; оцінка ефективності затрат праці. Другий рівень блоку представляє вихідна інформація, яка є результатом процесів оцінки та аналізу рівня соціальної безпеки, що формується у такому розрізі: оцінка стану соціальної безпеки за характеристиками її рівня; система шляхів та заходів оптимізації рівня соціальної безпеки; системи зовнішніх та внутрішніх чинників, що обумовлюють динаміку рівня соціальної безпеки.

Основою функціонування механізму є система критеріїв (показників) (вхідні, вихідні), базові характеристики рівня соціальної безпеки; оцінка рівня соціальної стійкості; оцінка рівня соціальної напруги та блок, що представлений системою шляхів і заходів (способів) щодо оптимізації рівня соціальної безпеки та дослідження впливу чинників, що обумовлюють зміну її рівня на підприємстві.

Саме блок показників оцінки рівня соціальної безпеки з одного боку, є наслідком дії блоків оцінки та діагностики, аналізу, з іншого – основою для функціонування блоків контролю та управління. Крім того, блок шляхів і заходів оптимізації рівня соціальної безпеки та дослідження впливу чинників, з одного боку, є наслідком функціонування блоків моніторингу та управління, а з іншого – використовується для оцінки стану соціальної безпеки та аналізу її рівня, відповідно до впливу зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основою для розробки системи показників і напрямів оцінки рівня соціальної безпеки є запропонована концепція, що ґрунтується на оцінці кількісних та

якісних характеристиках рівня соціальної безпеки, які є характеристиками продуктивності й результативності діяльності підприємства. Необхідно наголосити, що саме якісні показники, що характеризують рівень соціальної безпеки підприємства є основними у запропонованій системі показників і вирішальними за умов функціонування підприємств у конкурентному середовищі. Зауважимо, що оцінка показників динаміки продуктивності та результативності діяльності підприємств при дослідженні рівня його соціальної безпеки є ключовою з точки зору урахування затрат праці підприємства [4, с. 210].

Оцінка соціальної безпеки – одна із складових аналізу діяльності підприємства і представляє собою комплексну характеристику рівня результативності діяльності підприємства та його працюючих. Важливим у методологічному аспекті в розробці системи показників оцінки соціальної безпеки підприємства є обґрунтування вимог, які повинні ставитись до самої системи показників оцінки її рівня з позицій аналізу, управління, контролю. На нашу думку, показники перш за все повинні:

- ґрунтуватись на об'єктивній неупередженій інформації фінансової та статистичної звітності підприємства і розраховуватись на основі єдиної методики;
- комплексно розкривати рівень ефективності діяльності суб'єкта господарювання через продуктивність і результативність його діяльності;
- усебічно відображати взаємозв'язок і взаємозалежність результатів діяльності підприємства та його працівників;
- оцінювати стан та динаміку якісних характеристик соціальної стійкості за критеріями продуктивності діяльності підприємства;
- досліджувати стан соціальної напруги підприємства за критеріями оцінки результативності його діяльності через ефективність затрат праці підприємства;
- забезпечувати оцінку результативності діяльності підприємства на базі загальнодоступних та зрозумілих розрахунків за напрямками оцінки соціальної безпеки;
- детально характеризувати соціальну безпеку на базі повної та вичерпної системи показників, що базується на звітності підприємства і відображає ефективність його діяльності;
- гарантувати та забезпечувати доступність і зрозумілість інформації щодо стану соціальної безпеки в розрізі кількісних та якісних її характеристик.

Показники оцінки рівня соціальної безпеки є такими, що констатують, з одного боку її стан, а з іншого – зміни її стану, що викликані функціонуванням блоків контролю та управління. Необхідно підкреслити, що взаємодія зазначених

блоків механізму підтримки рівня соціальної безпеки підприємства є обов'язковою умовою ефективного функціонування самого економічного механізму підтримки її рівня.

Результативність діяльності економічного механізму значною мірою залежить від своєчасного та оперативного дослідження впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що обумовлюють динаміку характеристик соціальної безпеки підприємства та тенденції її рівня. Дослідження основних чинників, що зумовлюють динаміку рівня соціальної безпеки в економічному механізмі її підтримки, є важливим етапом у прогнозуванні перспектив розвитку підприємства та результативності його діяльності.

Слід зауважити, що чинники, які впливають на рівень соціальної безпеки підприємства та його динаміку, за умов ризику, можна поділити на дві основні групи: внутрішні, які безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства та зовнішні, які не залежать від його діяльності (див. рис. 1.1.3). Необхідно зазначити, що система внутрішніх та зовнішніх чинників є важливою складовою в механізмі забезпечення результативної діяльності підприємства, яка вимагає постійного дослідження, оцінки та аналізу ситуації, що склалася, контролю та управління її наслідками.

Внутрішні чинники, від яких залежить рівень ризикової ситуації, у процесі аналізу поділяються залежно від видів діяльності, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції та послуг, оптимізацією процесу формування показників доходів і витрат підприємства та особливостями формування показників прибутків за видами діяльності підприємства. Ризикова ситуація впливає на стан використання ресурсів і при цьому зумовлює процес формування показників витрат, доходів та прибутків (збитків) підприємства за видами його діяльності.

Зовнішні чинники, що впливають на рівень соціальної безпеки підприємства, у процесі аналізу розглядаються за такими напрямками: недосконалість нормативно-законодавчого регулювання; невизначеність та часті зміни сегментів ринку; часті коливання попиту на продукцію; недосконалість і часті зміни податкового законодавства; нестабільність національної валюти та інфляційні процеси; інновації та інвестиції; нестабільність кредитно-правового забезпечення та підтримки; дії контрагентів; дефіцит інформації, недосконалість і необ'єктивність інформаційного забезпечення; стрімкі коливання курсів валют; природно-кліматичні умови.

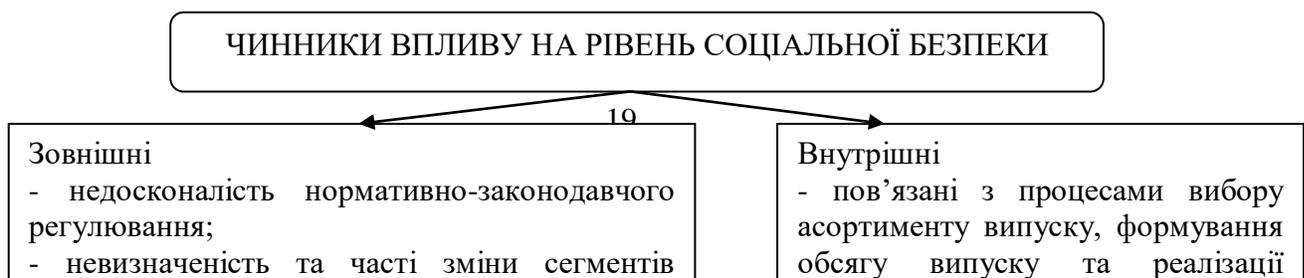


Рис. 1.1.3. Чинники впливу на рівень соціальної безпеки підприємства  
Примітка. Розроблено автором

Детальніше зупинимось на структурі чинників різних груп чинників. Важливе місце в системі внутрішніх чинників належить загальним чинникам, які впливають на діяльність підприємства загалом і тим самим зумовлюють рівень результативності його діяльності та стан його соціальної безпеки.

Найбільш значущим із загальних чинників, який спрямовує появу інших чинників, є відсутність характеристик рівня соціальної безпеки, що створює певні труднощі з обґрунтуванням основних її ознак. Ситуація, що склалася, створює відповідне коло проблемних питань щодо аналітичного забезпечення, зокрема відсутність відповідного інструментарію аналізу, напрямів, методик, методів аналізу, системи показників, що дедалі ускладнюється відсутністю своєчасної та неупередженої інформації.

Наявність перерахованих вище чинників зумовлює відсутність самої системи контролю та управління рівня соціальної безпеки і, відповідно, створює ряд перешкод щодо функціонування економічного механізму її підтримки.

Зазначений механізм, який ґрунтується на результативності діяльності підприємства та його персоналу, буде сприяти підтримці рівня соціальної безпеки за умов конкурентного середовища.

Використання зазначеного механізму дасть змогу досягти позитивної динаміки кількісних характеристик рівня соціальної безпеки підприємства, ефективності затрат праці шляхом підвищення продуктивності та результативності його діяльності.

### ***1.2. Сутність та складові механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства***

Для сучасних вітчизняних підприємств характерні високий рівень ресурсомісткості, енергомісткості виробництва, що чинить деструктивний вплив на навколишнє природне середовище, який полягає в забрудненні повітря, ґрунтів, поверхневих і підземних вод, нагромадженні відходів. Це негативно відображається як на якості екосистем, життя населення, так і діяльності багатьох суб'єктів господарювання, оскільки забруднення довкілля завдає значних економічних збитків.

Зазначене є наслідком невирішених суперечностей розвитку екологічного та економічного характеру, неузгодженості екологічних і економічних інтересів виробничих підприємств, неефективної екологічної та економічної політики держави, декларативного характеру євроінтеграційних процесів і низького рівня дотримання міжнародних вимог у сфері екологічної безпеки.

Тому економічне зростання підприємств тісно пов'язане екологічною складовою їх діяльності, екологізацією виробництва, впровадженням екологоорієнтованих інновацій, забезпеченням екологічної безпеки.

Результати досліджень еколого-економічної ситуації в Україні та вивчення чинних інструментів регулювання еколого-економічних процесів, включаючи охорону навколишнього природного середовища (НПС), дозволили виявити основні проблеми та недосконалість існуючого механізму забезпечення екологічної безпеки підприємств. Тому потребують подальшого розвитку як теоретична основа, так і методологічний базис формування і реалізації ефективного механізму забезпечення екологічної безпеки підприємств. Зокрема, потребують уточнення поняття екологічної безпеки підприємства, механізму її забезпечення, його складових, що формує особливий напрям наукових досліджень з урахуванням закономірностей функціонування підприємств в умовах ринкової економіки, трансформаційних процесів, негативних змін, які відбуваються в навколишньому природному середовищі.

Різні аспекти забезпечення екологічної безпеки висвітлені в працях вітчизняних та зарубіжних вчених, найчастіше на макрорівні. Зокрема, щодо змістовного наповнення поняття екологічної безпеки, окремих інструментів, механізмів управління нею. Проте проблема залишається актуальною через постійні зміни природних та суспільних систем, які відбуваються як на глобальному рівні, так і на рівні підприємств, які змушені реагувати на ці виклики.

У науковій літературі зустрічаються різні підходи до визначення сутності механізму забезпечення екологічної безпеки. Проте значна частина їх обґрунтовується з позицій макро- та мезорівня.

Зокрема, І. Ілляшенко дає визначення організаційно-економічного механізму стратегічного управління природно-техногенною та екологічною безпекою як «системи організаційно-адміністративних та економічних заходів щодо гарантування безпеки населення, природокористування, охорони навколишнього середовища» [1]; В. Кучмієв – механізму управління екологічною безпекою економічної системи «як сукупність елементів управлінського впливу за допомогою організаційно-економічних інструментів, важелів, методів, взаємозв'язаних процесів планування та реалізації екологізованої політики ціноутворення, просування ідей, продуктів і послуг, які задовольняють потреби екологічної безпеки на рівні індивідів, підприємств, економічної системи загалом» [2, с. 251-259].

Галузеві аспекти діяльності підприємств відобразили:

- Л. Богінська, О. Юрченко при визначенні сутності організаційно-економічного механізму забезпечення екологічної безпеки дорожнього господарства як «сукупності усіх можливих практичних заходів, засобів та чинників організаційного й економічного характеру, відповідних структур та регуляторів, методів управління, за допомогою яких реалізується регіональна екологічна політика». Вчені здійснили аналіз дієвості чинних економічних інструментів еколого-економічної безпеки та обґрунтували елементи інформаційного, правового, організаційного, нормативного забезпечення у складі зазначеного механізму [3];

- О. Шкуратов при обґрунтуванні механізму забезпечення екологічної безпеки в аграрному секторі як сукупності «форм, інструментів, важелів, моделей щодо нейтралізації і ліквідації загроз та ризиків, а також запобігання екодеструктивним процесам та деградації агроєкосистем» [4];

- А. Жулавський, В. Гордієнко, які розглядають механізм забезпечення екологічної безпеки «як систему певних функцій, методів та важелів впливу на

процес розробки і реалізації екологоорієнтованих управлінських рішень у сфері господарської діяльності» [5];

- О. Судакова, Д. Судакова, які розглядають організаційно-економічний механізм забезпечення екологічної безпеки підприємства виробничої сфери як «сукупність економічних, організаційних і управлінських засобів, економічних інструментів щодо забезпечення належного рівня екологічної безпеки виробничого підприємства з точки зору впливу процесу виробництва на еколого-економічний стан як самого підприємства, так і на якість довкілля» [6];

- І. Мамчук при обґрунтуванні організаційно-економічного механізму забезпечення екологічної безпеки підприємств хімічної промисловості на засадах їх об'єднання в екологоорієнтований кластер [7];

- А. Черчик при визначенні сутності механізму забезпечення еколого-економічної безпеки лісогосподарських підприємств як «сукупності взаємопов'язаних норм, правил, методів і прийомів управлінського впливу на різні сфери, процеси та ресурси підприємства для досягнення стійкості, захищеності, адаптивності, швидкого та гнучкого реагування на зміни у його внутрішньому та зовнішньому середовищі, спрямованих на виявлення, попередження загроз, усунення їх негативних наслідків, забезпечення стабільного розвитку, реалізації поставлених цілей без нанесення шкоди навколишньому середовищу» [8].

Основними цільовими орієнтирами управління екологічною безпекою підприємств науковці називають:

- «мінімізацію негативного впливу діяльності підприємства на довкілля без зменшення величини прибутку при дотриманні чинних екологічних норм у процесі виробництва» (О. Ілляшенко, О. Будрик [9]);

- своєчасне виявлення зовнішніх і внутрішніх екологічних загроз, їх попередження та усунення (А. Жулавський, В. Гордієнко [5], О. Шкуратов [4]); поліпшення екологічної ситуації,

- забезпечення балансу економічних і екологічних інтересів (С. Щербина [10]);

- «узгодження економічних і екологічних інтересів суспільного виробництва як вертикальних – державних, регіональних, місцевих, так і горизонтальних – територіальних, відомчих, на рівні зв'язків між підприємствами тощо, а також встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного гарантування безпеки» (Л. Богінська, О. Юрченко [5]);

- формування інтегрованої системи, яка забезпечує стійкість, цілісність, захищеність та своєчасне реагування на зміну середовища підприємства для

захисту його інтересів, стабільного екологічно безпечного та економічно ефективного розвитку з урахуванням загроз, можливостей та обмежень (А. Черчик [11]).

Як бачимо, вчені застосовують різні підходи для трактування механізму забезпечення екологічної безпеки підприємств, основні з яких інституційний, функціональний, ієрархічний, процесний, системний, та встановлюють такі цільові орієнтири його функціонування, які поєднують економічну ефективність та екологічну відповідальність.

Розвиток теоретичних і методологічних положень формування механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства передбачає уточнення таких елементів методології як базові теорії та парадигми, підходи, згідно яких уточнюється предметна область, цільові орієнтири, суб'єкт-об'єктна структура, критерії, методи, які визначатимуть змістовне наповнення прикладних розробок дослідження.

Як ми вже зазначали, в сучасних умовах існуючі викладки економічної теорії не можуть повною мірою слугувати теоретичним підґрунтям для розвитку суспільства, оскільки побудовані з антропоцентричних, споживацьких позицій і постулату про необхідність задоволення зростаючих потреб людства, економічного зростання та макроекономічної рівноваги, що стало причиною антагонізмів у системі «суспільство – природа». Це призвело до формування таких нових парадигм як екологічна економіка, екологія, економіка природокористування, економіка сталого розвитку, «зелена» економіка, в основі яких підпорядкування економічних інтересів інтересам екологічної доцільності та забезпечення глобальної екологічної безпеки. Тому теоретичним базисом для обґрунтування механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства є концепція сталого розвитку, теорії безпеки та зовнішніх ефектів, суспільного добробуту, еволюційний інституціоналізм.

Оскільки екологічна безпека є складним поняттям і досягається з використанням різних за спрямуванням та сферами застосування інструментів, у дослідженні доцільно використати синтетичний підхід як сукупність таких наукових підходів: системного, інституційного, функціонального.

Особливості застосування цих підходів досить детально описано в науковій літературі [4, 12].

У нашому дослідженні системний підхід дозволяє встановити елементи та причинно-наслідкові зв'язки між явищами, процесами та інструментами забезпечення екологічної безпеки як єдиного цілого. Саме дослідження різних

внутрішніх і зовнішніх системних зв'язків дозволяє визначити специфіку дії самого механізму забезпечення екологічної безпеки, сформувавши відповідне інституційне середовище діяльності підприємства.

Застосування інституціонального підходу обумовлене, з одного боку, міждисциплінарним статусом екологічної безпеки як явища, що передбачає поєднання різних сфер діяльності (сучасне інституційне середовище), постійними та досить стрімкими змінами зовнішнього оточення підприємства, з другого – з необхідністю застосування різномірних, відмінних за характером дії соціальних інститутів як комплексу формальних і неформальних норм, принципів, настанов, які регулюють ці сфери діяльності [13; 14, с. 46].

Функціональний підхід передбачає декомпозицію механізму забезпечення екологічної безпеки як єдиної системи на умовно самостійні функціональні блоки, відповідно до поставлених завдань [4].

Застосування у дослідженні зазначених теорій і підходів дає можливість визначити основні принципи формування механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства.

- принцип системності, що передбачає встановлення всіх суб'єктів, об'єктів управління екологічною безпекою та причинно-наслідкових зв'язків між процесами, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, що забезпечує формування, а надалі, функціонування механізму забезпечення екологічної безпеки як єдиного цілого;

- принцип превентивності, який передбачає включення в механізм таких важелів впливу на суб'єктів господарювання, які забезпечать недопущення деградації природних екосистем, вичерпання природних ресурсів завдяки впровадженню екоінновацій, екологічно чистих технологій;

- принцип відповідальності та відшкодування, що передбачає застосування в межах механізму санкційних, заохочувальних та компенсаційних важелів впливу на підприємства, в межах підприємства – на менеджмент за результати прийнятих рішень щодо використання природних ресурсів та асиміляційного потенціалу довкілля;

- гнучкості та адаптованості, що передбачає внесення коригуючих дій при змінах внутрішнього та зовнішнього середовища, цілей розвитку підприємства;

- принцип перспективності, економічної доцільності та ефективності, що полягає у створенні такого інституційного середовища, яке робить екологічно шкідливу діяльність економічно не вигідною, навіть неприпустимою, а економічну діяльність – суспільно важливою [15].

Зазначені принципи визначають критерії вибору важелів та інструментів механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства. Як загальний критерій пропонуємо використати соціоекологоекономічний оптимум, що характеризує такий стан об'єктів, при якому забезпечуються суспільно корисні потреби споживачів, прийнятний рівень дохідності підприємств у межах екологічно обґрунтованої діяльності, що не допускає екодеструкції і дає можливість довготривалого збереження якості навколишнього середовища на майбутнє [15, с. 159-162; 16].

Частковими критеріями можуть бути: відвернені економічні збитки від забруднення навколишнього середовища; приріст доходу від реалізації продукції, отриманої завдяки застосування безвідходних технологій; зменшення негативного впливу на НПС, збільшення кількості та поліпшення якості природних ресурсів; економія та запобігання втрат природних ресурсів; підтримання екологічної рівноваги.

Враховуючи зазначене, уточнимо авторське тлумачення сутності екологічної безпеки підприємства як, з одного боку, стану захищеності від негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища, з другого – його здатність швидко усунути загрози, забезпечувати своє функціонування на основі екологоорієнтованих техніко-технологічних та управлінських інновацій, що унеможливають нанесення шкоди навколишньому природному середовищу, життю та здоров'ю людей [17].

Отже, механізм забезпечення екологічної безпеки підприємства – це сукупність інституцій, принципів, важелів, методів та інструментів впливу щодо забезпечення таких умов його функціонування, за яких гарантується досягнення економічних та соціальних цілей розвитку, не допущення/ мінімізація деструктивного впливу та збереження/поліпшення якісних та кількісних параметрів зовнішнього оточення підприємства.

Структурна схема механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства відображена на рис. 1.2.1.

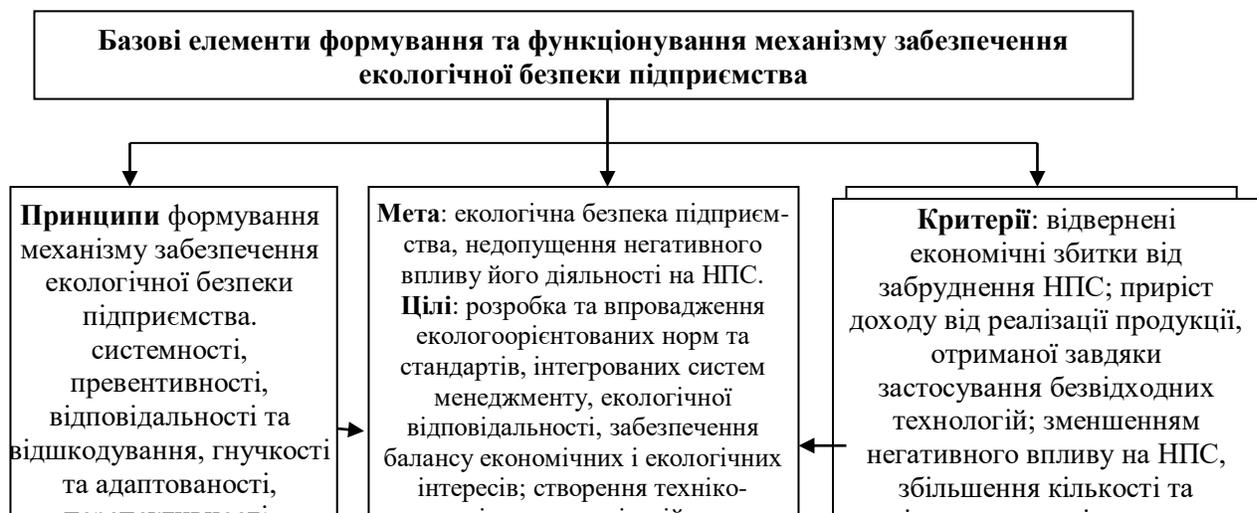


Рис. 1.2.1. Структурно-логічна схема базових елементів формування та функціонування механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства

Примітка. Розроблено автором

Об'єктом механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства є явища, процеси або окремі їх елементи, які потребують регулювання. Оскільки вони перебувають у постійному розвитку під дією об'єктивних і суб'єктивних чинників, то може змінюватись і бажаний стан цих елементів.

Суб'єктів механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства поділяють на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх відносяться органи державного,

регіонального управління, місцевого самоврядування, громадські організації; до внутрішніх – керівництво підприємств та функціональні менеджери, діяльність яких пов'язана з бізнес-процесами, що мають прямий чи опосередкований вплив на забезпечення екологічної безпеки.

Предметна область механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства визначається стратегічними цілями розвитку підприємства загалом, цілями екобезпечного розвитку, що декомпонуються на функціональні цілі розвитку підприємства. Тобто йдеться про формування внутрішнього інституційного середовища, починаючи з системи топ-менеджменту підприємства, завершуючи найменшими виробничими процесами операційного рівня, в які вмонтовані зовнішні імперативи екологічної безпеки мезо-, макро- та глобального рівня. Тобто, предметом механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства є інституційне середовище підприємства, сформоване на основі імперативів екологоорієнтованого розвитку, які передбачають оптимізацію відносин в системі «суспільство – природа» і водночас забезпечення екологічної безпеки підприємства.

Метою формування та подальшої реалізації зазначеного механізму є досягнення екологічної безпеки функціонування самого підприємства, недопущення негативного впливу його діяльності на довкілля.

Ця мета досягається шляхом реалізації таких цілей:

- розробка та впровадження екологоорієнтованих норм та стандартів, інтегрованих систем менеджменту, екологічної відповідальності, забезпечення балансу економічних і екологічних інтересів (інструменти та заходи стратегічного характеру);

- створення техніко-технологічних та організаційних умов для мінімізації негативного впливу діяльності підприємства на довкілля, запобігання виникненню екологічних загроз (інструменти та заходи превентивного характеру);

- своєчасне виявлення екологічних загроз, їх оцінка та усунення (інструменти та заходи оперативного характеру).

Як зазначає О. Шкуратов, «структуризація об'єкта – необхідна умова його вивчення, що дає змогу виокремити, а потім описати істотні складники об'єкта – елементи, підсистеми, компоненти, зв'язки, властивості, функції тощо ... Сутність процесу чи явища як системи зводиться до його структури, однак реалізується в його функціях. Це надає можливість розглядати екологічну безпеку в аграрному секторі як структурно-функціональну цілісність, в якій кожний елемент (підсистема, компонент) має певне функціональне призначення, що повинне

узгоджуватися із загальними цілями системи» [4]. В запропонованій ним структурно-логічній схемі виділено такі елементи як принципи, функції, цілі та завдання, підходи та методи, критерії та індикатори, організаційну структуру забезпечення та чотири підсистеми – забезпечувальну, функціонально-інструментальну, інформаційно-аналітичну, результативно-цільову [4, с. 157].

Л. Богінська, О. Юрченко в схемі організаційно-економічного механізму забезпечення екологічної безпеки виділяють організаційне, правове, інформаційне та соціально-культурне забезпечення [3, с. 174]. І. Мамчук в схемі організаційно-економічного забезпечення екобезпеки [3, с. 76].

І. Прожога, М. Абрамчук, І. Кобушко в «структурно-логічній схемі ... механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства в технопарковій конструкції» [18, с. 129] роблять акцент на інструментах забезпечення екобезпеки.

Застосування функціонального підходу до формування механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства, як зазначалось, передбачає виділення умовно самостійних функціональних блоків, а саме:

1) формування інституційних умов забезпечення екологічної безпеки підприємства, що включає дві підсистеми: зовнішнього та внутрішнього інституційного забезпечення. Потребує удосконалення нормативно-законодавча база, державна економічна та екологічна політика, розроблення процедур і правил з урахуванням міжнародної практики, імплементація норм міжнародного права. Внутрішнє інституційне середовище формується з урахуванням зазначеного і включає принципи, процедури, правила, норми, систему комунікацій, які визначають особливості системи менеджменту підприємства, його організаційну структуру, впровадження ефективних стандартів якості та важелів впливу щодо забезпечення їх дотримання;

2) організаційного забезпечення, що передбачає удосконалення організаційної структури; впровадження екологічного менеджменту; інтегрованих систем менеджменту якості, управління розвитком персоналу з урахуванням вимог екологічного менеджменту; створення та освоєння нових конкурентоспроможних екологічно чистих продуктів з застосуванням відповідних технологій;

3) інформаційно-аналітичного забезпечення, що включає підходи, методи збору інформації, моніторинг рівня екологічної безпеки на підприємстві та території його розташування, формування інформаційної бази, методи обробки та аналізу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, які впливають на екологічну безпеку суб'єктів господарювання, виявлення загроз,

формування аналітичної бази; прогнозування зміни основних чинників та виявлення тенденцій на стратегічну перспективу; діагностика стану підприємства та оцінка екологічної безпеки;

4) екологоорієнтованого цілепокладання; обґрунтування стратегічного набору розвитку підприємства, у тому числі, екологічної стратегії; розробка екологічної політики; стратегічне планування реалізації обраної стратегії;

5) вибору інструментів, методів, важелів впливу для забезпечення екологічної безпеки підприємства. Важливо, щоб при цьому всі вони були органічно пов'язані з поставленими цілями і стимулювати персонал підприємства до їх реалізації; формування технічних, організаційних та економічних умов забезпечення екологічної безпеки підприємства, зокрема, шляхом впровадження екологічно безпечних технологій для всіх бізнес-процесів;

6) контролю, що передбачає порівняння показників бажаного стану з фактично досягнутими і здійснення корегувальних дій, якщо результати істотно відрізняються від бажаних. Для цього застосовується екологічний моніторинг, аудит та контроль.

Саме ці блоки формують змістовну канву механізму, що наповнюється відповідними інструментами правового, економічного, технічного, організаційного характеру.

Важливо забезпечити мотиваційний характер механізму, що передбачає збалансоване поєднання важелів та інструментів примусово-обмежувального характеру з інструментами стимулюючо-компенсаційного характеру.

Водночас, у механізмі забезпечення екологічної безпеки підприємства доцільно поєднати інструменти дискреційного та недискреційний типів. Дискреційний тип передбачає використання заходів, які застосовуються відповідно до ситуації, оскільки без здійснення цих заходів вона поліпшитися не може. Недискреційний тип базується на використанні вмонтованих стабілізаторів, які автоматично регулюють ситуацію: податки, соціальні державні виплати, субсидії тощо. Дія механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства будується на використанні важелів впливу протилежної дії – санкцій та стимулів. При цьому акцент робиться на використанні стимулів, оскільки саме вони можуть забезпечити мотивацію до переходу на ресурсозбереження, соціально-етичний маркетинг тощо [15, с. 153].

Тому мають застосовуватись відповідні методи регулювання:

- нормативно-правові (законодавчі обмеження та стимули, екологічні стандарти, норми, нормативи, ліміти, квоти);

- адміністративні, які забезпечують вплив за допомогою законів і нормативних документів, державного контролю і планування природоохоронних заходів (регламентів екологічного управління: декларування безпеки об'єктів підвищеної небезпеки, прямі заборони, стандартизація, сертифікація, нормування, ліцензування, лімітування, обмеження, квоти, дозволи, санкції, експертиза проектів, встановлення юридичної відповідальності за порушення природоохоронного законодавства тощо);

- організаційні (формування та розвиток корпоративних систем екологічного управління упровадження інтегрованої системи менеджменту якості довкілля на макро-, мезо-, макрорівні; застосування стратегічного підходу як основи розвитку; організаційна реструктуризація системи управління НПС; впровадження інноваційних форм підприємництва; екологічна паспортизація; добровільні природоохоронні угоди між органами екологічного контролю та підприємствами, між підприємствами товаровиробниками, формування громадських об'єднань; створення системи установ, прозорих процедур для проведення державний нагляду за дотриманням вимог екологічного законодавства, норм та стандартів, екологічного моніторингу, експертизи, аудиту, екологічної освіти, пропаганди, виховання тощо);

- економічні методи, що передбачають економічне стимулювання забезпечення екологічної безпеки (природноресурсні платежі та збори за забруднення довкілля, купівля-продаж прав на забруднення природного середовища, ціноутворення, інтервенція з метою корекції цін і підтримки виробників, кредити, цільові субсидії та дотації для здійснення природоохоронних заходів, прискорена амортизація, пільги при інвестуванні, кредитуванні природоохоронних заходів та екологічно чистих технологій, пільгове оподаткування за цих же умов і в разі реалізації заходів щодо раціонального використання природних ресурсів; екологічні фонди, екологічні банки, екологічне страхування, стягнення відповідних зборів, накладення штрафних санкцій за екологічно несприятливі технології, виробництва, товари, послуги) [15, с. 145-159].

Повернемося до першого функціонального блоку, який передбачає формування зовнішнього та внутрішнього інституційного середовища.

Доведено, що для забезпечення належного рівня екологічної безпеки необхідно створити державний механізм, який сприятиме запобіганню і стримуванню негативних процесів у навколишньому середовищі, стимулюватиме підприємства здійснювати діяльність з урахуванням екологічних принципів [10].

На нашу думку, в Україні сформовано інституційні передумови забезпечення екологічної безпеки підприємства, визначені інтеграційними процесами у Європейський Союз. Ратифікована значна частина міжнародних природоохоронних конвенцій, запроваджуються екологічні закони ЄС, які забезпечують: контроль за викидами від автотранспорту, небезпечними хімічними речовинами в споживчих товарах, рух відходів, контроль за небезпечними речовинами та препаратами і таке інше; контроль за діяльністю, виробничими процесами, які впливають на навколишнє середовище або здоров'я людини; охорону якості навколишнього середовища. Проте важливо, щоб досвід ЄС використовувався і реалізовувався на практиці. Визначені процедури та процесуальні права щодо оцінки впливу проектів та видів діяльності на навколишнє природне середовище. Відповідно до цього в Україні відбуваються процеси створення і впровадження інтегрованих систем управління якістю (ДСТУ ISO 9001, ДСТУ ISO 14000, OHSAS 18000), які відповідають вимогам міжнародних стандартів. Впроваджені положення про екологічний моніторинг та екологічне прогнозування. Низка положень відображалась у стратегіях, програмах та проектах розвитку, Національних концепціях.

Отже, основними передумовами формування механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства є:

- визнання екологічних імперативів Концепції сталого розвитку та еколого-економічної парадигми управління підприємствами;
- прийняття принципів екологізації виробництва, енерго- та ресурсозбереження, впровадження сумісних з особливостями та місткістю природного середовища технологій, виробництво екологічно безпечної продукції;
- впровадження екологічного менеджменту та інтегрованих систем менеджменту якості.

Хоча в Україні існує достатньо розвинене екологічне право, створена відповідна інституційна структура, фахівцями неодноразово зазначалося про необхідність удосконалення нормативно-правової бази у сфері екологічної безпеки, оскільки існують суттєві проблеми та суперечності у застосуванні законодавчих актів [5].

Ефективність інструментів, що формують інституційне середовище – у їх взаємозалежності та комплементарності: інструменти зовнішнього впливу визначають загальні правила гри, правове на нормативне поле для недопущення/мінімізації зовнішніх загроз шляхом мотивації підприємців до створення власного внутрішнього середовища, інструменти якого

унемоżliвлюють/мінімізують негативний вплив діяльності підприємства на довкілля.

Зрозуміло, що це ідеальна ситуація, далека від реальності, тому механізм забезпечення екологічної безпеки підприємства повинен включати інструменти, що забезпечують стійкість до негативних внутрішніх впливів та зовнішніх екологічних загроз. Саме на реалізацію цього завдання націлені наступні функціональні блоки.

Зокрема, організаційне забезпечення передбачає впровадження екологічного менеджменту як сучасного інструменту в системі стратегічного управління підприємствами на засадах сталого розвитку, здатного забезпечити: дотримання внутрішніх (корпоративний), державних і міжнародних норм у природоохоронній сфері; раціональне використання природних ресурсів; недопущення деградації екосистем; досягнення економічної ефективності виробництва; гармонізацію відносин у системі «людина – підприємство – природа» [19].

Його складовими є:

- екологічна експертиза, яка дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні загрози екологічній безпеці, відповідність чинним нормам і вимогам законодавства про охорону навколишнього природного середовища, раціонального використання природних ресурсів при розташуванні потенційно екологічно небезпечних промислових підприємств, обґрунтуванні їх виробничої потужності, в процесі функціонування, реконструкції, розширення;

- екологічний аудит, що передбачає перевірку екологічних аспектів діяльності підприємства з метою визначення його відповідності нормативно-правовим вимогам і критеріям екологічної безпеки, виявлення відхилень від нормативів, стандартів, вимог, планових завдань [20, 21];

- екологічний контроль, який, на відміну від аудиту, здійснюється на постійній основі і є основою регулювання екологічних відносин на підприємстві;

- екологічне маркування, яке здійснюється для інформування про відповідність продукції екологічним вимогам (національний знак відповідності) чи про екологічну небезпеку певної продукції (вантажу) [10];

- екострахування – страхування відповідальності підприємств за заподіяння збитків у зв'язку з аварією, технологічним збоєм або стихійним лихом, що призводять до забруднення довкілля [22];

- екологічний маркетинг, що дає змогу підприємству завчасно «узгодити екологічні цілі й завдання з конкретними фінансовими результатами і таким

чином мати гарантію того, що ресурси спрямовуються туди, де їх використання дає найбільшу як економічну, так і екологічну вигоду» [10];

- управління розвитком персоналу з урахуванням вимог екологічного менеджменту;

- екологічна паспортизація підприємств з метою визначення класу їх екологічної безпеки й економічного стимулювання її підвищення [3].

Ефективні в застосуванні такі сучасні організаційні інструменти як екоаутсорсинг (економія природоохоронних витрат за рахунок виконання окремих функцій у сфері екологічної безпеки іншими підприємствами чи установами), екоклінтех (пошук і реалізація інноваційних рішень у забезпеченні екологічної безпеки), екоспонсоринг (підвищення екологічного іміджу підприємств), купівля-продаж прав на викиди (скиди) між підприємствами, взаємне екологічне страхування (передбачає захист матеріальних інтересів підприємств у вигляді часткової компенсації збитків, які виникають при забрудненні НПС внаслідок технологічних та природних катаклізмів) [7, 18].

Проте, як зазначають більшість вчених, основою механізму забезпечення екологічної безпеки є економічні інструменти та важелі впливу на діяльність підприємств. Їх поділяють на три групи: інструменти фінансового забезпечення екологічної безпеки (бюджету, екологічний банк, екологічні фонди, фінансування природоохоронних заходів та екологічне інвестування тощо); нефінансові економічні інструменти (ринки екологічних товарів та послуг, екологічне страхування, сертифікація, ліцензування, регіональні програми, економічна оцінка природних ресурсів, митне регулювання тощо); економічні інструменти примусово-обмежуючої та стимулюючо-компенсаційної дії (екологічний податок, ціноутворення, амортизація природоохоронних активів, екологічний акцизний збір, пільгові позички, податки, субсидії та кредити тощо) [3, 5].

Дія цих інструментів націлена на екологізацію виробництва як комплексного переходу виробничої діяльності підприємств на застосування екологоорієнтованих технологій та застосування екологічно безпечних технічних засобів, що дозволить запобігати забрудненню довкілля [6].

Для цього можуть застосовуватись:

- екоінжиніринг бізнес-процесів,

- екологічна модернізація основних засобів – «зелена модернізація» (впровадження безвідходних і маловідходних, енергозберігаючих технологій, технологій комплексної переробки сировини, застосування нетрадиційних джерел енергії.

- еколізинг дозволяє брати або здавати майно в оренду для забезпечення екологічної безпеки, модернізації, придбання екологічно чистого природоохоронного обладнання та екологічних технологій.

Ефективне функціонування механізму залежить від вчасного виявлення та аналізу впливу на екологічну безпеку внутрішніх та зовнішніх чинників, що дозволить прийняти оптимальні управлінські рішення, адаптовані до умов зовнішнього та внутрішнього оточення.

Інформаційно-аналітичний блок забезпечення екологічної безпеки теж містить зовнішню та внутрішню складові. Зовнішню формують інформаційне поле про діяльності суб'єктів господарювання, стан та кількість природних ресурсів та НПС за даними екологічного моніторингу (в Україні створена система державного моніторингу навколишнього природного середовища), кадастрів природних ресурсів, екологічного паспорту підприємств (нажаль він є декларативним документом) та територій (аналітичний збірник даних про стан НПС на даній території) [5]. Внутрішня складова передбачає формування єдиного інформаційного середовища та інформаційної інфраструктури на підприємстві та включає: методи збору та обробки інформації на основі сучасних інформаційних технологій; впровадження єдиного стандарту роботи з документами; банк інформації.

Інформаційно-аналітичне забезпечення включає збирання, накопичення, зберігання, обробку інформації, аналітичну підтримку управлінських рішень. Основними джерелами інформаційного забезпечення є документи та записи, результати моніторингу, контролю, фінансового, екологічного аудиту.

Для отримання необхідної інформації застосовується екологічний моніторинг та аудит. На етапі стратегічного аналізування доцільно використати метод портфельного аналізу, який дозволяє обробляти великі масиви різномірної інформації, визначити основні показники для діагностики еколого-економічної безпеки підприємства, спрогнозувати їх зміни на майбутнє. Цінність методу полягає в тому, що він дає достатній обсяг інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, є основою для визначення цілей розвитку та розробки стратегій [19].

Діагностика, як вид практичної діяльності, передбачає сукупність формалізованих процедур, спрямованих на визначення фактичного стану підприємства, формування моделі його майбутнього стану і виявлення стратегічного розриву (прогалини) [23].

На основі аналізу чинників, оцінки рівня екологічної безпеки, діагностики стану підприємства формуються вторинні інформаційні потоки, які є основою прийняття управлінських рішень, в першу чергу – екологоорієнтованого цілепокладання. Як зазначалось вище, це цілі стратегічного, тактичного та операційного рівня за ієрархічною ознакою, цілі превентивного характеру та цілі реагування на визначені загрози.

Відповідно до поставлених цілей здійснюється обґрунтування стратегічного набору забезпечення екологічної безпеки. Важливо, щоб підприємства, з урахуванням можливих ситуацій, мали попередньо розроблені стратегічні альтернативи, змістовне наповнення яких, звісно, буде корегуватись, але їх наявність дозволить суттєво зекономити ресурси та час на цьому етапі.

Зокрема А. Кучмійов, О. Прокопенко обґрунтовують маркетингові стратегії забезпечення екологічної безпеки (стратегія змін, адаптації, підтримки, «чистого» виробництва, ініціативи, мотивації виробників та інші) [24, 25].

В роботі С. Харичкова, Н. Андрєєвої, Л. Купинець виділені такі: стратегія достатності, стратегія чистого виробництва, стратегія екоефективності, стратегія циркулярності, стратегія кооперування [26].

А. Степаненко обґрунтував еколого-економічні стратегії в системі забезпечення екологічної безпеки з позицій екоцентризму. Виділено такі екологічні стратегії як біфуркаційна, еко-інноваційна, еко-ефективності, міжнародна, технологічна, стратегія екологічної модернізації [27].

А. Черчик обґрунтував дворівневу схему альтернативних стратегій, які відповідають результатам оцінювання потенціалу еколого-економічної безпеки лісових господарств. Стратегії першого рівня визначають загальний напрям розвитку підприємства на стратегічну перспективу, кожній відповідають стратегії другого рівня, які застосовують згідно ситуації, яка склалась на підприємстві [28].

З. Герасимчук, А. Олексюк в системі забезпечення екологічної безпеки регіону обґрунтовують доцільність застосування резистентної, реститутивної, дисипативної, супортивної стратегій, які, на нашу думку, прийнятні і для підприємств [29].

Реалізації обраної стратегії (або стратегічного портфелю) передбачає розробку екологічної політики та стратегічне планування.

Реалізація екологічної політики покликана забезпечити: економію витрат і ресурсів (в першу чергу природних – сировини, води, енергії) шляхом впровадження безвідходного виробництва, екологічно чистого виробництва, вторинної переробки відходів основної діяльності; зменшення скидів, викидів

шкідливих речовин у НПС; покращення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів екологічного менеджменту; покращення іміджу при виході на світові ринки, здійсненні зовнішньоекономічної діяльності; послаблення адміністративного тиску на підприємство з боку контролюючих державних органів; розширення ринків збуту продукції і приваблення нових споживачів, які орієнтуються на екологічно чисту продукцію; вихід на новий рівень технологічного розвитку шляхом впровадження екологоорієнтованих інновацій [19].

Стратегічне планування охоплює розгалужену систему планів: довгострокових, середньострокових, оперативних. Воно полягає у розробці відповідних заходів, обґрунтування термінів, визначенні необхідних матеріальних, фінансових та інших ресурсів [5].

Блок контролю в системі механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства теж має зовнішню та внутрішню складові, які ми описали вище, розглядаючи такі інструменти як екологічний моніторинг, аудит, державний контроль за дотриманням екологічного законодавства, норм та стандартів тощо. Найефективнішим способом екологічного контролю на підприємстві є сертифіковані системи менеджменту якості за міжнародними стандартами. В цьому ж блоці передбачається оцінка ефективності механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства, що полягає у визначенні рівня досягнення поставлених цілей спів ставно з затратами усіх ресурсів.

Таким чином, аналіз праць вчених, вивчення досвіду застосування інструментів управління екологічною безпекою на вітчизняних підприємствах, доводять необхідність їх систематизації та удосконалення через різні підходи до трактування сутності екологічної безпеки та превалювання економічних інтересів над екологічними. Тому потребують подальшого розвитку теоретико-методологічні основи формування і реалізації ефективного механізму забезпечення екологічної безпеки підприємств, що включає уточнення поняття екологічної безпеки підприємства, механізму її забезпечення, його складових, суб'єкт-об'єктної структури, принципів та критеріїв побудови, що формує особливий напрям наукових досліджень з урахуванням закономірностей функціонування підприємств в умовах ринкової економіки, трансформаційних процесів, негативних змін, які відбуваються в навколишньому природному середовищі.

У процесі дослідження виявлено, що для визначення сутності механізму забезпечення екологічної безпеки використовуються різні підходи, зокрема, інституційний, процесний, системний, функціональний, інституційний.

Оскільки екологічна безпека є складним поняттям і досягається з використанням різних за спрямуванням та сферами застосування інструментів, у дослідженні доцільно використати синтетичний підхід як сукупність таких наукових підходів: системного, інституційного, функціонального. Системний підхід дозволяє встановити елементи та причинно-наслідкові зв'язки між явищами, процесами та інструментами забезпечення екологічної безпеки як єдиного цілого; інституціональний – забезпечує формування інституційного середовища на основі застосування різномірних, відмінних за характером дії соціальних інститутів; функціональний – передбачає виділення умовно самостійних функціональних блоків, відповідно до мети та цілей забезпечення екологічної безпеки.

Зазначене дозволяє трактувати механізм забезпечення екологічної безпеки підприємства як сукупність інституцій, принципів, важелів, методів та інструментів впливу щодо забезпечення таких умов його (підприємства) функціонування, за яких гарантується досягнення економічних та соціальних цілей розвитку, недопущення/мінімізація деструктивного впливу та збереження/поліпшення якісних та кількісних параметрів зовнішнього оточення підприємства.

Для визначення інструментального наповнення механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства використано функціональний підхід, ґрунтуючись на якому, механізм забезпечення екологічної безпеки підприємства функціонує як адаптивна гнучка система взаємопов'язаних та взаємозалежних функціональних блоків, а саме: формування інституційних умов забезпечення екологічної безпеки підприємства, що включає дві підсистеми: зовнішнього та внутрішнього інституційного забезпечення; організаційного забезпечення; інформаційно-аналітичного забезпечення; екологоорієнтованого цілепокладання; обґрунтування стратегічного набору розвитку підприємства; розробку екологічної політики; стратегічне планування реалізації обраної стратегії; вибору інструментів, методів, важелів впливу для забезпечення екологічної безпеки підприємства; контролю. Саме ці блоки формують змістовну канву механізму, що наповнюється відповідними інструментами правового, економічного, технічного, організаційного характеру. Переваги такого підходу полягають у забезпеченні чіткості взаємодії елементів кожного блоку на основі спеціалізації та групування

бізнес-процесів, що дозволяє досягти оптимальних результатів у процесі прийняття рішень, підвищується оперативність і адаптивність діяльності суб'єктів господарювання.

Особлива увага приділена формуванню внутрішнього та зовнішнього інституційного середовища, його наповненню найбільш ефективними правилами та нормами, які існують у вітчизняній та міжнародній практиці. Здійснений огляд організаційних та інституційних інструментів дозволяє стверджувати, що їх застосування здатне забезпечити реалізацію екологоорієнтованих цілей розвитку підприємства загалом і бажаного рівня екологічної безпеки зокрема.

### ***1.3. Сутність механізму забезпечення економічної безпеки підприємства***

Економічна безпека підприємства (ЕБП) залежить, насамперед, від здатності своєчасно виявити потенційні загрози та забезпечити комплексний захист в довгостроковому періоді. Важливим при цьому є узгодження інтересів усіх учасників підприємницької діяльності, ефективне використання ресурсів та управлінських засобів за допомогою дієвого механізму забезпечення економічної безпеки підприємства.

Аналіз літературних джерел свідчить, що в наукових працях відсутні єдині підходи до розуміння сутності механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. Різняться і запропоновані елементи механізму, й особливості його формування та функціонування.

В словнику української мови поняття «механізм» використовується для позначення:

- 1) пристрою, що передає або перетворює рух;
- 2) внутрішньої будови, системи чого-небудь;
- 3) сукупності станів і процесів, з яких складається певне фізичне, хімічне та ін.

(в тому числі й економічне) явище [8, с.695].

Схоже визначення дає С. Мочерний в економічній енциклопедії: «Механізм –

- 1) система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності;
- 2) внутрішній пристрій машини, устаткування тощо – система певних ланок

та елементів, що приводять їх у дію» [3, с.355].

Вважаємо, що механізм забезпечення економічної безпеки підприємства є складовою господарського (економічного) механізму.

Господарський механізм класично розглядається як система основних форм, методів і важелів використання економічних законів, вирішення суперечностей

суспільного способу виробництва, реалізації власності, а також всебічного розвитку людини й узгодження її інтересів з інтересами колективу та суспільства [2, с.269].

Відповідно, економічний механізм доцільно розглядати і як систему, і як процес:

економічний механізм – це система методів, важелів та інструментів, створена з метою впливу суб'єкта на об'єкт управління;

економічний механізм – це сукупність станів і процесів, що протікають в економічній підсистемі.

Ці два підходи слід поєднати під час конкретизації виду механізму, його змісту та структури.

Саме за таким принципом розглядає механізм забезпечення соціоекологоекономічної безпеки (СЗСЕЕБ) Черчик Л. М.: «сукупність інституцій, принципів, важелів, методів та інструментів впливу, націлених на оптимізацію відносин у системі «суспільство – природа» щодо забезпечення таких умов функціонування певного об'єкту, за яких зберігаються або поліпшуються його внутрішні якісні та кількісні параметри (характеристики) та не допускається (мінімізується) деструктивний вплив на зовнішнє оточення» [11, с. 172]. Автор наголошує на необхідності урахування інтересів розвитку кожної зі складових системи забезпечення (соціальної, екологічної, економічної), оптимізації взаємозв'язків економічних, соціальних, технологічних і природних процесів в єдиному середовищі задля збереження, охорони, відтворення природних ресурсів та умов.

Франчук В.І. механізм забезпечення економічної безпеки розглядає як взаємодію суб'єктів і сил безпеки та системне поєднання і застосування ними загальних і спеціальних функцій, методів, засобів, форм та принципів безпеки [9, с. 159]. Таким чином, спостерігаємо наближення поняття «механізм забезпечення» до сутності системи управління економічною безпекою. До складових механізму автор відносить принципи, функції, форми, методи, сили і засоби. Вимогами ефективного функціонування механізму В. Франчук низиває забезпечення формування в повному обсязі набору заходів, потрібних для протидії загрозі та скоординоване їхнє виконання [9, с. 160].

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства як форму реалізації функції управління економічною безпекою розглядає Дуб Б.С. [1]. Погоджуємось з автором, що сутність механізму забезпечення економічної безпеки підприємства проявляється через дію економіко-організаційних та

правових методів і форм, засобів впливу та передбачає наявність забезпечуючої частини задля гарантування стану захищеності.

У праці [5, с. 120] механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства має на меті своєчасне виявлення, попередження, нейтралізацію та ліквідацію загроз фінансовій безпеці.

Вважаємо, що теоретичне обґрунтування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на базі його лише фінансової складової є недостатнім.

Дієвий механізм забезпечення має передбачати комплексний підхід до управління економічною безпекою. По-перше, механізм забезпечення доцільно розглядати у тривимірній системі управління: «держава – регіон – підприємство». Методи, інструменти та важелі впливу механізму забезпечення повинні застосовуватись за принципами системності та синергії. По-друге, підсистема забезпечення має стосуватись усіх складових економічної безпеки підприємства.

Відповідно до розробленої нами моделі управління ЕБП, що відображена в дослідженні [6, с.250-260], механізм забезпечення економічної безпеки підприємства (МЗЕБП) має наступну схему формування та функціонування (рис. 1.3.1).

Аналізуючи існуючі напрацювання стосовно формування та функціонування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, вважаємо за доцільне подати власне бачення даного поняття, його структуру та внутрішню взаємодію.

Під механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства (МЗЕБП) розуміємо комплексне поєднання організаційних та економічних заходів у формі методів, інструментів і важелів, що діють на правовій основі та мають на меті прогнозування, попередження, мінімізацію чи усунення зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства.

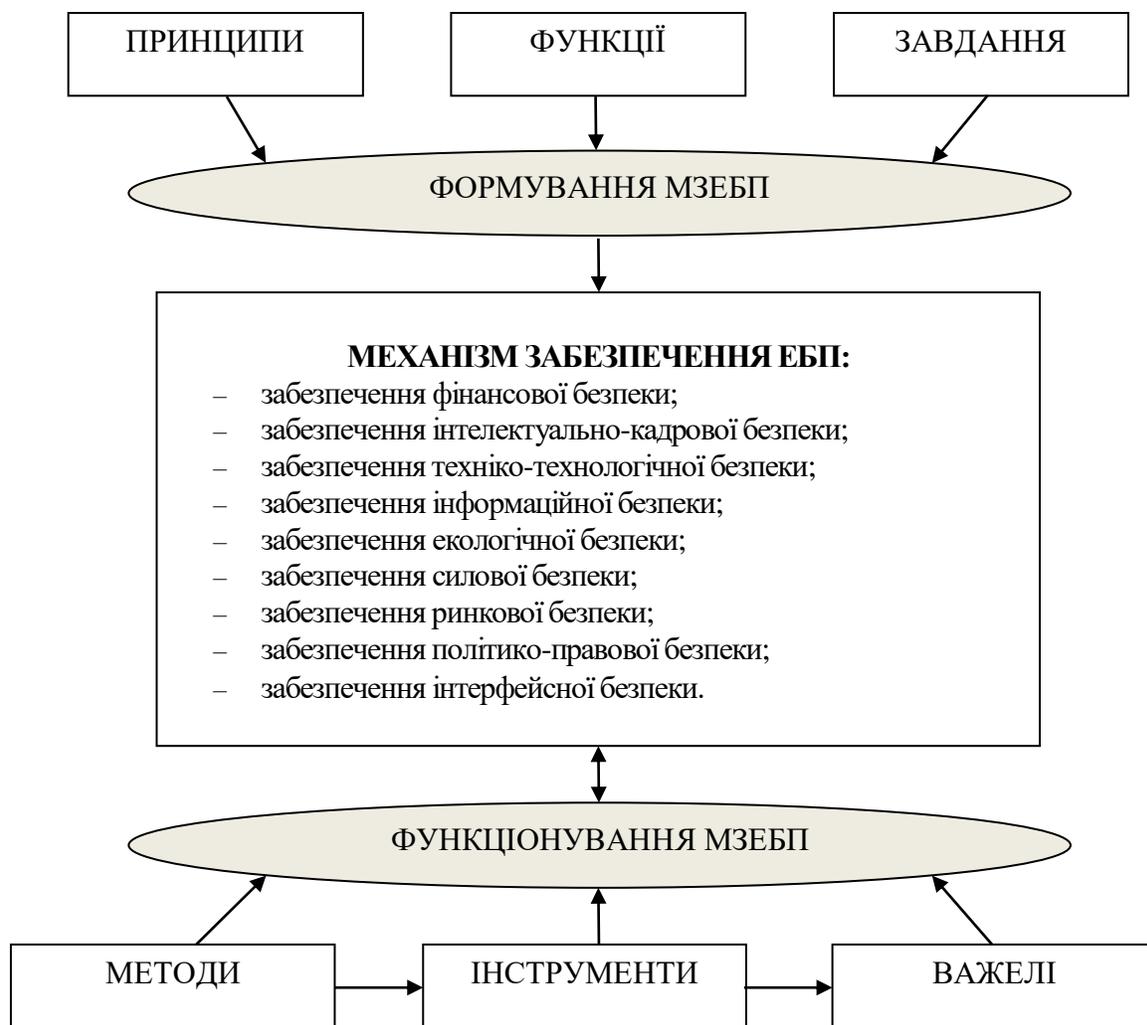


Рис. 1.3.1. Схема формування та функціонування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства (розроблено автором)

На рис. 1.3.2 подано концептуальну модель МЗЕБП в розрізі його мети, завдань, підсистеми реалізації.

Погоджуємось, що метою забезпечення економічної безпеки підприємства є захист від зовнішніх і внутрішніх загроз, у тому числі завдяки ефективному використанню фінансових, матеріальних, інформаційних, природних, трудових та інших ресурсів підприємства на основі розроблення і реалізації комплексу заходів економіко-правового та організаційного характеру [4, с. 26].

У процесі досягнення поставленої мети здійснюється вирішення завдань, які об'єднують усі напрями забезпечення економічної безпеки:

- прогнозування можливих загроз підприємства;

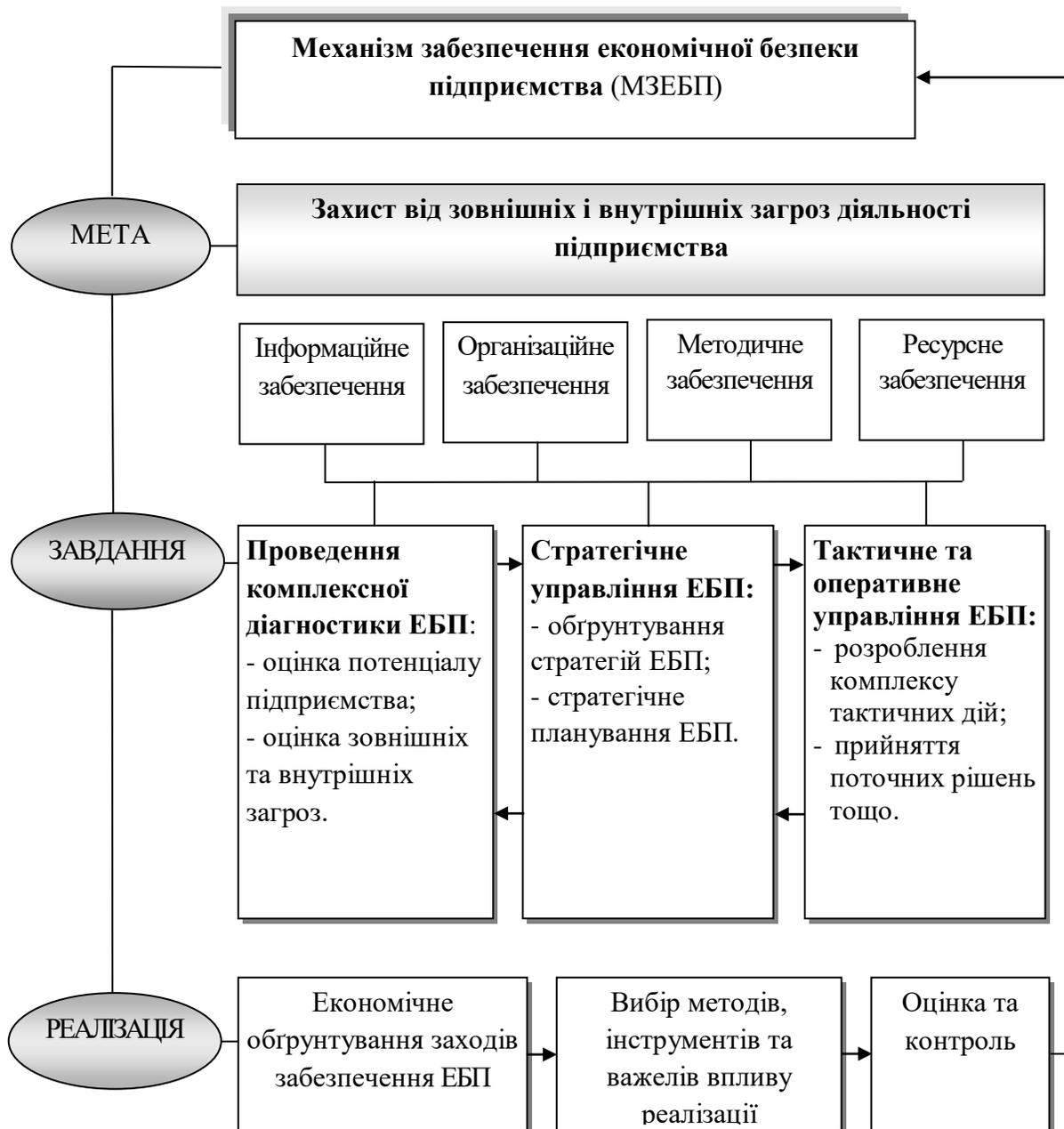


Рис. 1.3.2. Концептуальна модель механізму забезпечення економічної безпеки підприємства (розроблено автором)

- організація діяльності з попередження можливих загроз (превентивні заходи);
- своєчасна діагностика можливих ризиків та прийняття рішень щодо їх мінімізації;
- обґрунтування комплексу заходів щодо усунення загроз та відновлення ефективної роботи підприємства;
- недопущення повторної дії ризиків та загроз [6, с. 257].

Названі напрями об'єднано у 3 групи завдань, що поетапно здійснюються з метою комплексного захисту підприємства. До першої групи віднесено проведення діагностики ЕБП – всебічного аналізування та оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення загроз та можливостей, сильних та слабких сторін. Дослідження особливостей здійснення стратегічного аналізу ЕБП та його методичне забезпечення опубліковано в праці [7].

Друга група об'єднує завдання в межах стратегічного управління ЕБП, що розглядається нами в двох напрямках: обґрунтування стратегій ЕБП та стратегічне планування ЕБП, як інструмент конкретизації та практичної реалізації стратегій.

Третя група завдань передбачає тактичні та оперативні заходи задля реалізації обраних стратегій забезпечення ЕБП.

Ефективність тактичного та оперативного управління визначається своєчасністю, повнотою та достовірністю інформації щодо загроз і небезпек у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Саме в межах тактичного та оперативного управління ЕБП виявляються проблеми з невідповідністю ресурсного забезпечення обраним стратегіям ЕБП, що вимагає узгодження стратегічного потенціалу підприємства та рівня ризиків та загроз. На схемі даний процес подано у вигляді зворотного зв'язку.

З суб'єктивного боку поданий механізм характеризується сукупністю засобів, які використовує підприємство в особі керівників усіх рівнів та (при наявності) служби економічної безпеки з метою забезпечення захисту від впливу загроз, ризиків і досягнення безпечного функціонування.

В таблиці 1.3.1 подано можливий набір засобів, що використовуються на кожному з етапів МЗЕБП.

Функціонування МЗЕБП визначається кількісними і якісними характеристиками. Кількісна характеристика вимірюється обсягом ресурсів, що використовуються для виконання цілей і завдань та економічними вигодами (додатковий прибуток, усунення втрат, компенсація збитків тощо). Якісна характеристика показує, як саме приймалися рішення, які інструменти та важелі використовувались для досягнення кількісних характеристик.

**Підсистеми забезпечення ЕБП**

Підсистеми забезпечення ЕБП	Засоби
Інформаційне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- комп'ютерна техніка, мережі;</li> <li>- програмне забезпечення;</li> <li>- інформаційні технології;</li> <li>- інформаційні системи;</li> <li>- бази даних;</li> <li>- інформація середовища підприємства;</li> <li>- система комунікацій тощо.</li> </ul>
Організаційне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- спеціалізовані підрозділи економічної безпеки;</li> <li>- система управління підприємством.</li> </ul>
Методичне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методичні рекомендації;</li> <li>- положення;</li> <li>- інструкції;</li> <li>- правила тощо.</li> </ul>
Ресурсне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- персонал (чисельність, знання, вміння, кваліфікація, надійність, лояльність);</li> <li>- технічні засоби (охоронні системи, відеоспостереження, засоби зв'язку та ін.);</li> <li>- фінансові засоби;</li> <li>- технологія.</li> </ul>

Структуру МЗЕБП показано на рис. 1.3.3.

Методи забезпечення ЕБП виступають як засоби впливу на процеси в сфері управління. Враховуючи специфіку функцій управління та переліком завдань, що стоять перед МЗЕБП, методи об'єднаємо в чотири групи: економічні методи; адміністративні методи; соціально-психологічні та правові методи.

Економічні методи – це система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкти ЕБП (методи планування, аналізування, оцінки, проектування).

Адміністративні методи – це система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для проектування, організації й координації об'єктів ЕБП. Заходи адміністративного впливу носять організуючий та виконавчий характер щодо розподілу повноважень суб'єктів управління, регулювання відносин з усіма стейкхолдерами підприємства. Здійснення адміністративних методів базується на правових засадах шляхом виконання обов'язків, дотримання регламентуючих процедур, тому нерозривно пов'язані з правовими методами.

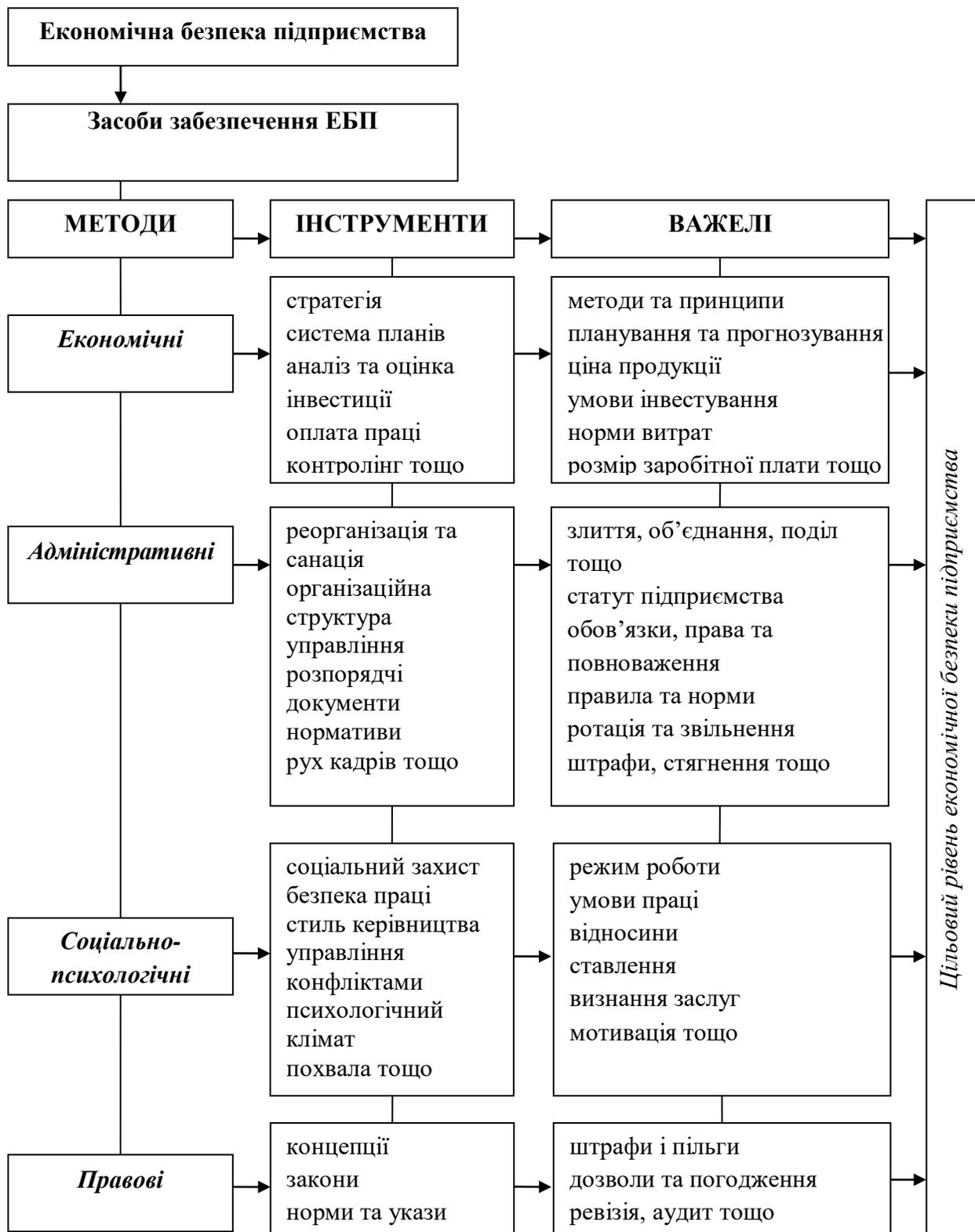


Рис. 1.3.3. Складові механізми забезпечення економічної безпеки підприємства (розроблено автором)

Соціально-психологічні методи – це сукупність специфічних методів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в організації. Соціально-психологічні методи управління за своїм складом і змістом передбачають поєднання соціального і психологічного впливу на трудові колективи в цілому та окремих працівників зокрема [10]. Дані методи в системі забезпечення економічної безпеки сприяють створенню позитивних взаємовідносин між членами колективу, задоволенню соціальних і духовних потреб, що підвищує інтелектуально-кадрову безпеку, активність та ініціативність працівників, формуючи сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, високий рівень надійності та лояльності персоналу.

Правові методи – сукупність способів дії суб'єктів управління за допомогою правових норм, правових відносин і правових актів, що забезпечують безперервний контроль на всіх стадіях дії механізму.

Інструменти МЗЕБП – це засоби, що застосовуються для виконання завдань, передбачених містобудівною політикою. Відповідно до названих методів ми пропонуємо виділяти:

- економічні інструменти (стратегія, система планів, аналіз та оцінка, інвестиції, оплата праці, контролінг тощо);
- адміністративні інструменти (реорганізація та санація, організаційна структура управління, нормативи, розпорядчі документи, рух кадрів тощо);
- соціально-психологічні інструменти (соціальний захист, безпека праці, управління конфліктами, психологічний клімат, похвала тощо);
- правові інструменти (концепції, закони, норми та укази).

Інструменти МЗЕБП тісно пов'язані між собою. Кожен інструмент виконує свої функції, має визначені напрямки дії. Тому розширення дії одних інструментів, обмежуючи інші, може негативно вплинути на дієвість та загальну ефективність механізму в цілому.

Важелі МЗЕБП діють у межах відповідних інструментів. З їх допомогою здійснюється стимулювання або обмеження окремих процесів на підприємстві. До них належать методи та принципи планування та прогнозування, ціна продукції, умови інвестування, витрати, розмір заробітної плати; злиття, об'єднання, поділ та інші форми реорганізації підприємства, статут підприємства, обов'язки, права та повноваження, правила, норми, ротація та звільнення, штрафи, стягнення; режим роботи, умови праці, відносини в колективі, ставлення до підлеглих, мотивація; штрафи і пільги, дозволи та погодження, ревізія, аудит тощо. Названі лише окремі напрями впливу, адже важелі механізму впливають із використовуваного

інструменту і конкретизують його функціонування залежно від поставленої мети та завдань.

Вибір конкретних методів, інструментів та важелів механізму залежить від умов функціонування підприємства, виду й ступеня загроз, рівня розвитку фінансово-господарської діяльності, стадії життєвого циклу, наявного стратегічного потенціалу.

Вплив механізму на систему економічної безпеки забезпечується вертикальною й горизонтальною координацією його елементів. Вертикальна координація здійснюється за допомогою елементів вищого рівня (методів механізму), рознесених по елементах нижчого рівня (інструментах механізму), які безпосередньо конкретизують їх дієвість за певними елементами механізму (важелі механізму). Горизонтальна координація забезпечується саморегулюючою налаштованістю кожного елемента.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства спрямований на досягнення безпечних параметрів функціонування, збереження виробничого і кадрового потенціалу, підтримання ринкового господарювання підприємства і передбачає поєднання засобів як на рівні суб'єкта господарювання, так і на державному й регіональному рівні. Сутність механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, що формується на основі наукових підходів і принципів, в широкому і вузькому сенсі констатує множинність його елементів, що доводить складність процесу забезпечення безпеки.

Отже, механізм забезпечення економічної безпеки підприємства включає комплексну взаємодію методів, інструментів та важелів, за допомогою яких забезпечується захист від зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства. Ефективність функціонування механізму може бути досягнута за узгодженої взаємодії усіх складових.

#### ***1.4. Сутність та складові механізму забезпечення еколого-економічної безпеки лісогосподарських підприємств***

Надзвичайно швидкі зміни суспільних потреб, розвиток науки та техніки призводить до загострення конкурентної боротьби, формування нових сфер та напрямів використання обмежених ресурсів, що спонукає підприємства не просто зважати на чинники зовнішнього середовища, а й оцінювати можливі загрози щодо неотримання бажаних економічних результатів.

Водночас, неефективне використання природних ресурсів, застосування ресурсомістких технологій, призвели до вичерпання частини з них і до виснаження екосистем. Це стосується і лісових ресурсів, оскільки неконтрольоване вирубування лісів не лише знизило ефективність функціонування лісозаготівельного та лісопереробного комплексів через вичерпання стиглих лісостанів, а й спричинило екологічні проблеми в Карпатському регіоні, призвело до зниження показника стиглих лісостанів регіонів зони Полісся.

Тому одним з найважливіших завдань менеджменту лісогосподарських підприємств є забезпечення еколого-економічної безпеки (ЕЕБ) завдяки впровадженню відповідного механізму, інструменти якого дозволять збалансувати економічні та екологічні інтереси у довго- та короткотерміновій перспективі.

Не зважаючи на те, що поняття механізму у науковій літературі зустрічається часто, єдиного тлумачення його сутності немає. Зокрема, І. Ілляшенко визначає сутність організаційно-економічного механізму стратегічного управління природно-техногенною та екологічною безпекою на засадах сталого розвитку [1]; В. Кучмійов розробив механізм управління екологічною безпекою економічної системи на засадах маркетингу [2]; М. Камлик обґрунтовує систему економічної безпеки як комплекс взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру [3, с. 253]; С. Каламбет, В. Воропай обґрунтували елементи механізму управління економічною безпекою підприємства [4, с. 109].

Проведені дослідження існуючих підходів до розробки механізмів забезпечення економічної, екологічної безпеки дозволили зробити такі узагальнення щодо формування механізму забезпечення еколого-економічної безпеки підприємства:

- базовими положеннями для формування такого механізму є мета, цілі, принципи, відповідно до яких здійснюються певні дії в системі менеджменту підприємства;

- перетворювальні дії забезпечують важелі, інструменти, що використовуються в сформованому інституційному середовищі підприємства (організаційна структура, комунікації, розподіл функцій, правила, процедури, система мотивації та контролю тощо);

- він забезпечує виконання певних функцій на кожному етапі управління еколого-економічною безпекою – прогнозування та виявлення ризиків, загроз, регулювання діяльності в кризовій ситуації, координування процесів та взаємодію

щодо мобілізації зусиль та ресурсів для подолання негативних наслідків, збалансування підприємства як системи;

- дієвість механізму визначається забезпеченням ним ступенем стійкості, адаптивності підприємства до дії агресивних чинників його середовища.

Складність формування механізму забезпечення еколого-економічної безпеки підприємств лісогосподарської сфери обумовлюється конфліктом інтересів двох порядків: економічних та екологічних; 2) довготермінових та короткотермінових.

Тому виникає потреба у використанні таких інструментів, взаємодія яких забезпечувала б: отримання достатніх фінансових результатів для поточних потреб; розширеного відтворення на основі новітніх, екологічно орієнтованих технологій; комплексне використання природно-ресурсного потенціалу лісових господарств на засадах невиснажливого лісокористування; лісоохоронну діяльність та відтворення лісових ресурсів, недопущення деградації лісових масивів.

Формування механізму забезпечення ЕЕБ підприємств лісогосподарської сфери передбачає визначення мети, цілей, принципів побудови, обґрунтування структури, відповідних методів, інструментів впливу, визначення умов їх використання. Принципи побудови механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства обґрунтувала О. Орлик, певні з них актуальні для механізму забезпечення безпеки підприємств лісогосподарської сфери, а саме: законності, системності побудови, економічної доцільності, результативності, постійного моніторингу, обґрунтованості, своєчасності, збалансованості інтересів, спрямованості на стратегічні цілі, адекватності реагування, адаптивності і гнучкості [5, с. 227-228].

Структура механізму забезпечення еколого-економічної безпеки лісогосподарських підприємств передбачає виділення таких блоків: формування інституційних умов управління ЕЕБ; оцінка ЕЕБ; забезпечення поточної стійкості підприємства до зовнішніх та внутрішніх загроз; формування потенціалу безпеки на довготермінову перспективу (рис. 1.4.1).

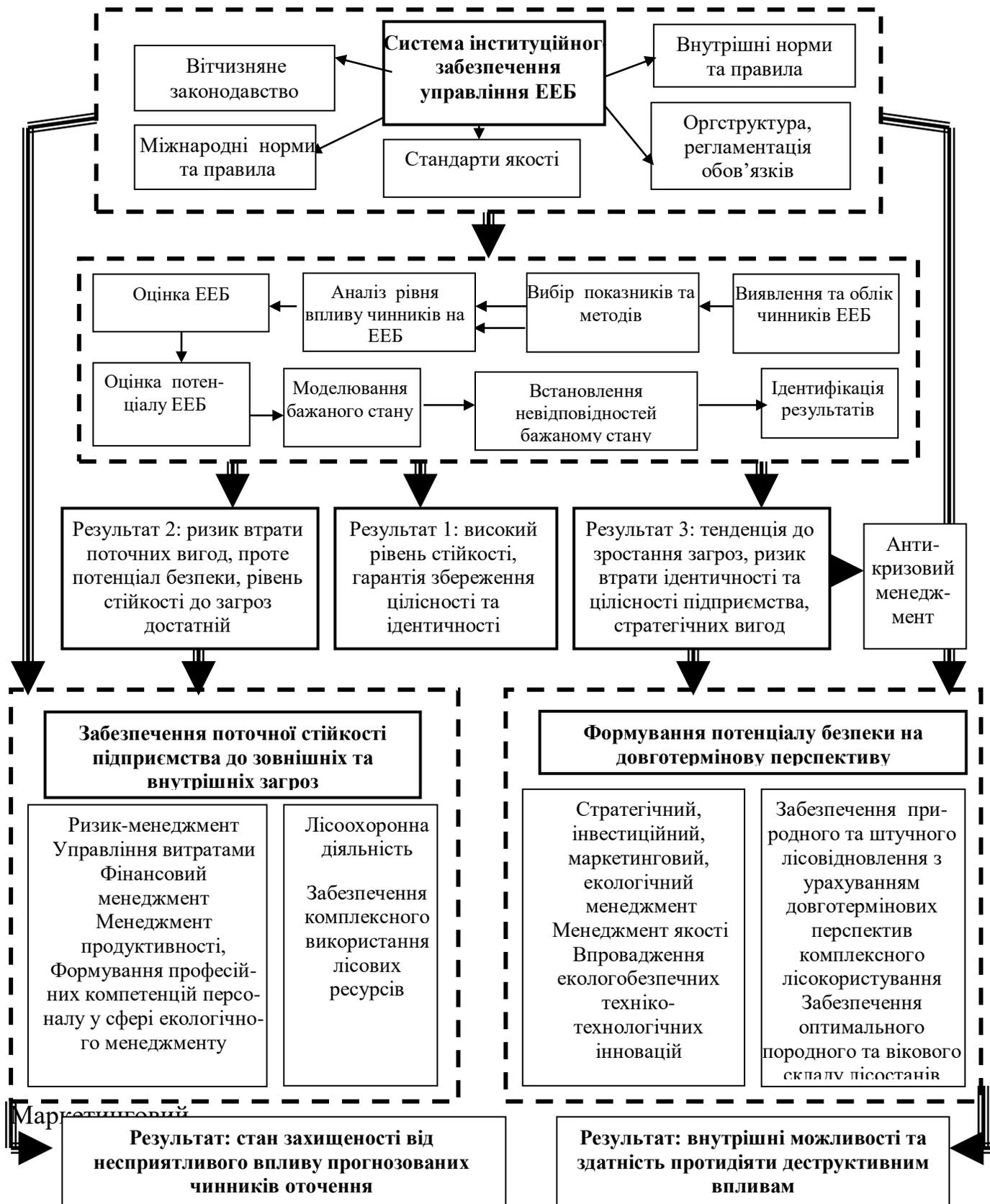


Рис. 1.4.1. Механізм забезпечення еколого-економічної безпеки лісгосподарських підприємств

Примітка. Розроблено Черчиком А.О.

Для кожного блоку характерні певні методи та інструменти, специфіка яких визначатиметься стратегією розвитку підприємств лісогосподарської сфери на певний період, яка приймається для підвищення ефективності взаємодії та оптимізації зусиль щодо досягнення довготермінових цілей.

Система інституційного забезпечення управління ЕЕБ включає дві підсистеми: зовнішнього та внутрішнього інституційного середовища. Функціонування системи менеджменту та ведення всіх напрямів діяльності підприємства здійснюється згідно чинного вітчизняного законодавства та норм міжнародного права, оскільки більшість лісових господарств – суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності. Останнє вимагає дотримання вимог міжнародного права, конвенцій, стандартів якості, екологічних норм та стандартів. Важливими завданнями є сертифікація систем менеджменту якості підприємств лісогосподарської сфери, впровадження екологічного менеджменту та аудиту.

Багато проблем в системі менеджменту підприємств лісогосподарської сфери пов'язані з недосконалістю організаційної структури, для якої характерна багатошарова ієрархія, нечіткі регламентація посадових обов'язків і розподіл функцій, неефективна система відповідальності та делегування повноважень. Це призводить до ускладнення комунікацій, труднощі та затримки при прийнятті управлінських рішень. Тому ефективними інструментами вважаємо реінжиніринг бізнес-процесів, використання сучасних гнучких та ефективних організаційних структур – бригадної, крос-функціональної, проектної.

У системі управління ЕЕБ оцінка ЕЕБ дозволяє всебічно вивчити стан підприємства, виявляти проблеми його функціонування, окреслювати шляхи їх вирішення (І. Сокиринська [6, с. 88-95]), водночас, забезпечує встановлення характеру порушень, виявлення рівня фінансової та економічної безпеки.

Для того, щоб оцінка стала ефективним інструментом управління ЕЕБ, необхідно:

- сформулювати систему показників, підібрати дієві методи аналізу та оцінки, які дозволять не просто виявити тенденції змін, а встановити причинно-наслідкові зв'язки;
- розробити модель бажаного стану;
- встановити невідповідності наявного стану бажаному.

Основними інструментами цього елементу механізму є: методи виявлення та обліку чинників ЕЕБ, методи аналізу рівня впливу чинників на ЕЕБ, норми та стандарти, методи оцінки стійкості, ризиків та загроз, методика оцінки потенціалу безпеки, методи ідентифікації стану підприємства.

Окремої уваги вимагає обґрунтування норм та параметрів функціонування підприємства як системи, що впливають із нами ознак ЕЕБ, частина з яких є передумовою, частина – наслідком ефективного функціонування та дієвості управління ЕЕБ [7]. До першої групи відносяться: норми забезпечення матеріальними, фінансовими, природними ресурсами; допустимий рівень загроз та потенціалу безпеки; гнучкість, адаптивність системи менеджменту, компетентність персоналу щодо використання сучасних інструментів діагностики; екологічні обмеження. До другої – захищеність життєво важливих інтересів підприємства від можливих загроз; надійність; стійкість; здатність забезпечувати розвиток, досягати поставлених цілей з урахуванням природоресурсних обмежень.

Сформована підсистема оцінки дозволяє виявити причини та тенденції змін під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, ідентифікувати сферу загроз, оцінити силу їх впливу шляхом визначення відхилень від бажаного стану.

У результаті оцінки можуть бути виявлені такі стани:

1) високий рівень стійкості, гарантія збереження цілісності та ідентичності підприємства;

2) ризик втрати поточних вигод, проте потенціал безпеки, рівень стійкості підприємства до загроз достатній;

3) тенденція до зростання загроз, ризик втрати ідентичності та цілісності підприємства, стратегічних вигод.

Залежно від отриманого результату активізується наступний елемент механізму. Зокрема, якщо отримано перший результат, це означає, що система корпоративного менеджменту ефективна, позиція підприємства у зовнішньому середовищі стійка, воно має високий конкурентний статус і суттєві конкурентні переваги. Якщо не змінюються стратегічні цілі розвитку підприємства, не прогножуються суттєві зміни у зовнішньому оточенні, доцільно дотримуватись перевіреної стратегії і направити зусилля на збереження отриманих позицій.

У другій ситуації, коли виявлено ризик втрати поточних вигод, проте потенціал безпеки, рівень стійкості підприємства до загроз достатній, необхідно обирати стратегію, націлену на забезпечення поточної стійкості підприємства до зовнішніх та внутрішніх загроз. Основним інструментом має бути ризик-менеджмент, що дозволить постійно моніторити ситуацію та розпізнати слабкі сигнали про її погіршення і вчасно розробити та реалізувати запобіжні заходи.

Основні завдання ризик-менеджменту: виявлення чинників, які можуть негативно впливати на діяльність підприємства; ідентифікація тих чинників, які здатні справляти найбільший вплив; вибір методів оцінювання ризику,

аналізування результатів; формування системи реальних фінансових показників на стадіях складання, розгляду та затвердження фінансового плану та бюджету підприємства; вибір та обґрунтування методів управління ризиком, планування заходів щодо нейтралізації ризику; ресурсне забезпечення реалізації планів; моніторинг та контроль; аналіз та оцінювання результатів реалізації обраної стратегії та її корегування в разі необхідності [8, с. 112-121]; розробка корегувальних дій, ліквідація причин негативних результатів діяльності та запобігання виникненню аналогічних проблем у майбутньому; прийняття випереджаючих управлінських рішень з метою запобігання новим проблемам і підвищення ефективності системи управління підприємством загалом [9].

Ризик-менеджмент як специфічний вид діяльності, спрямований на запобігання або пом'якшення впливу негативних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства. Система ризик-менеджменту – відкрита, отже є вхід (чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які ідентифіковані як ризики) та вихід – отримані результати, управлінські рішення щодо подолання негативної ситуації. Ризик-менеджмент поєднує сукупність підходів, методів, важелів та прийомів, які дають змогу прогнозувати можливість настання несприятливих подій та ситуацій, обґрунтувати заходи щодо запобігання або уникнення неефективних витрат або втрат ресурсів підприємства. Основними інструментами ризик-менеджменту є прогнозування зміни основних чинників, діагностика ймовірності банкрутства, фінансове планування, фінансовий контроль, управління втратами, фінансовий менеджмент, менеджмент продуктивності, які націлені на забезпечення ефективного використання усіх ресурсів.

Важливо, щоб рішення приймалися швидко, були доведені до виконавців вчасно, що забезпечує менеджмент комунікацій. Реалізація зазначеного визначається рівнем професійних компетенцій персоналу. Враховуючи специфіку діяльності лісових господарств, необхідно вказати на такі напрями їх діяльності як лісоохоронну діяльність, забезпечення комплексного використання лісових ресурсів, підтримання оптимальної структури породного та вікового складу лісонасаджень.

Якщо виявлено тенденцію до зростання загроз, ризику втрати ідентичності та цілісності підприємства, стратегічних вигод критичного рівня, то необхідно розробляти антикризові заходи для недопущення розвитку кризи, якщо ж нижче критичного рівня і підприємство має ресурси – необхідно обирати стратегію, націлену на формування потенціалу безпеки на довготермінову перспективу.

Моделей антикризового менеджменту напрацьовано достатньо багато, залежно від характеру кризи, можливостей підприємства тощо, тому завдання керівництва – використати ситуативний підхід і обрати оптимальний варіант.

Як зазначають А. Штангрет і Г. Пушак, створювані системи безпеки підприємств зазвичай націлені на забезпечення захисту майна, проте злочини в економічній сфері стали носити інтелектуальний характер, а їх сферами стали фінансова діяльність, політика й стратегія підприємства, механізми управління бізнесом, інформація. Тобто, акценти переміщуються з матеріальних об'єктів на систему менеджменту підприємства. Тому вчені розглядають поняття потенціалу забезпечення економічної безпеки підприємства (ПЗЕБП) як «накопичення достатньої величини і максимально ефективного використання усіх ресурсів, що дозволило б нейтралізувати загрози з боку внутрішнього та зовнішнього середовища і забезпечити безпечне функціонування підприємства через підтримання його цілісності як виробничо-господарської системи» [10, с. 127-129]. Зміст ПЗЕБП полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей досягати та підтримувати необхідний для існування та розвитку рівень економічної безпеки, а зростання ПЗЕБП залежить від можливостей менеджменту оптимально використовувати результати функціонування системи забезпечення безпеки [10].

С. Шкарлет обґрунтовує потенціал формування стану економічної безпеки як множини сукупних здатностей підприємства, що визначає можливості здійснення ним певних функцій, що необхідні для досягнення поставлених цілей в умовах конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища [11; 12, с. 124-130].

О. Ульянченко, А. Суска, А. Бабич обґрунтували стратегічні аспекти формування конкурентного потенціалу підприємств лісового господарства, які відображають основні позиції забезпечення еколого-економічної безпеки цих підприємств [13, с. 152-156].

На нашу думку, потенціал еколого-економічної безпеки підприємства – це сукупність усіх його можливостей (ресурсів, компетенцій, прав) забезпечити захист власних інтересів, стійкість до загроз, стабільність розвитку, досягнення поточних та стратегічних цілей без нанесення шкоди оточуючому середовищу, збереження природно-ресурсного потенціалу території.

Мета формування потенціалу безпеки – досягнення бажаного рівня захищеності від негативних впливів, завдяки сформованій внутрішній стійкості в тих економічних, політичних, соціальних та інших умовах, які склались.

Цілепокладання визначається обраною стратегією. Проте цілі можна згрупувати у такі блоки: формування нових конкурентних переваг за рахунок впровадження техніко-технологічних інновацій, нових товарів і послуг, підвищення рівня якості та екологічності; розвиток стратегічних зон бізнесу; формування дієвої системи управління ЕЕБ; оптимізація структури лісових господарств з урахуванням особливостей розвитку сфери.

Основними завданнями при цьому можуть бути:

- нейтралізація або обмеження негативних чинників впливу (загроз);
- використання позитивних зовнішніх чинників впливу (можливостей);
- використання сильних сторін;
- створення оптимальних умов для ефективного використання, збереження та відтворення лісових екосистем;
- впровадження ресурсозберігаючих та екологічно чистих технологій для мінімізації шкоди довкіллю загалом та збереження лісових ресурсів;
- забезпечення сприятливих умов для розвитку підприємництва у супутніх сферах;
- створення сприятливих умов для залучення вітчизняних та іноземних інвестицій;
- налагодження системи підготовки, підвищення кваліфікації фахівців для лісової сфери;
- активізація міжнародної співпраці, зовнішньоекономічної діяльності.

Важливо, щоб витрати на заходи щодо виявлення, мінімізації, нейтралізації загроз інтересам підприємства були меншими, ніж можливі збитки та забезпечували розвиток підприємства.

Зазначене дозволяє визначити складові потенціалу безпеки. Г. Пазєєва запропонувала підходи до декомпозиції потенціалу економічної безпеки підприємства, виділивши три групи: об'єктні (пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формами потенціалу підприємства – інноваційний, операційний, фінансовий потенціали), суб'єктні (пов'язані з суспільною формою їх виявлення – науково-технічний, управлінський, маркетинговий, логістичний, потенціал організаційної структури управління), інтегральні (трудовий, інфраструктурний, інформаційний) [14].

З огляду на об'єкт нашого дослідження, вважаємо за доцільне виділити три групи потенціалу еколого-економічної безпеки підприємства: економічний, екологічний та управлінський. До групи потенціалу економічної безпеки відносяться такі складові: ресурсний, фінансовий, кадровий, інвестиційно-

інноваційний, техніко-технологічний. Інтегруючим ці складові результатом є впровадження екологобезпечних техніко-технологічних інновацій, які забезпечують довгострокові конкурентні переваги. До групи потенціалу екологічної безпеки відносяться: потенціал відновлення лісових ресурсів, потенціал використання лісових ресурсів, потенціал лісоохоронної діяльності.

Лісоресурсний потенціал значною мірою залежить від забезпечення природного та штучного лісовідновлення з урахуванням довготермінових перспектив комплексного лісокористування та забезпечення оптимального породного та вікового складу лісостанів. Ефективність діяльності лісових господарств значною мірою залежить від потенціалу землі та природно-кліматичних умов, що визначають продуктивності лісостанів, породний склад, площу розрахункової лісосіки. Підтримання лісоресурсного потенціалу забезпечується шляхом: природного лісовідновлення за рахунок збереження підросту; обнасінення виробок, штучного лісовідновлення на вирубках; повної заготівлі, вивозки з лісосіки і використання деревини, відведеної у рубку; максимальної переробки деревини; санітарних заходів у процесі заготівлі лісу і лісовідновлення; переходу від суцільних до несучільних рубок лісу тощо. Для того, щоб мати продуктивні ліси на довготермінову перспективу, необхідно в поточному періоді вкладати інвестиції у лісорозведення, впровадження нових технологій охорони лісу, лісозаготівель та лісопереробки.

Така діяльність безпосередньо відноситься до екологічної складової формування потенціалу безпеки. Проте вона неможлива без економічної складової, зокрема – інвестиційної.

Управлінський потенціал безпеки формують система менеджменту підприємства загалом, управління ЕЕБ зокрема, компетенції працівників (в усіх сферах діяльності та складових двох попередніх груп потенціалу еколого-економічної безпеки підприємства, зокрема: здатність системи менеджменту до стійкого збереження основних показників і параметрів функціонування без негативного впливу на НПС; здатність забезпечувати розвиток, досягати поставлених цілей з урахуванням природоресурсних обмежень; здатність адекватно реагувати на виклики та стійкість до деструктивних змін зовнішнього, в тому числі природного середовища; здатність ефективно використовувати усі види ресурсів; здатність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що можуть негативно позначитися на показниках діяльності; здатність запобігати або мінімізувати забрудненню довкілля без зменшення величини прибутку при дотриманні чинних екологічних норм у процесі

виробництва), організаційний потенціал (потенціал оргструктури, комунікаційний потенціал, операційний потенціал).

На нашу думку, формування потенціалу безпеки на довготермінову перспективу є не лише ситуаційною, а базовою позицією в системі управління ЕЕБ, не дивлячись на те, що інструменти формування потенціалу безпеки підбираються відповідно до ситуації, яка склалась. Зокрема, можуть бути застосовані стратегічний (формування місії, стратегічних цілей, стратегії розвитку, стратегічне планування діяльності), маркетинговий (дослідження й прогнозування ринку, система просування товарів і послуг, ціноутворення, маркетингові комунікації, брендинг), інноваційний (оновлення технологій, використання інформаційних технологій, впровадження новітніх методів, технологій та прийомів у діяльності лісових господарств), екологічний (впровадження екологічно безпечних технологій лісорозведення та лісовикористання, забезпечення природного та штучного лісовідновлення, забезпечення оптимального породного та вікового складу лісостанів), інвестиційний (інвестиційна привабливість регіону, лісової сфери, окремих лісових господарств, залучення зовнішніх та внутрішніх фінансових ресурсів) менеджмент, менеджмент якості (сертифікація системи менеджменту якості підприємства). Доцільність застосування кожного з них визначається ситуацією, яка складається в певний період функціонування підприємства.

Розробка заходів щодо формування потенціалу безпеки має здійснюватись на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Складність забезпечення ЕЕБ може передбачати розробку програми дій, обґрунтування термінів, необхідних матеріальних, фінансових та інших ресурсів; проектів та бізнес-планів по окремих напрямках діяльності.

Специфіка поєднання інструментів різних груп визначатиметься ситуацією, відповідно до якої обирається стратегія розвитку підприємства. Ефективна система стратегічного менеджменту передбачає формування альтернативних стратегій. Цей етап дуже важливий, тому вимагає детальної розробки.

Ефективність функціонування механізму забезпечення еколого-економічної безпеки підприємств лісогосподарської сфери значною мірою залежить від податкової, митної, кредитної та валютної політики держави, умов для інвестиційної діяльності. Важлива роль у цьому також внутрішніх інструментів, націлених на мотивацію ефективної діяльності, розвиток компетенцій персоналу щодо забезпечення еколого-економічної безпеки підприємств.

Очікуваними результатами функціонування механізму забезпечення еколого-

економічної безпеки підприємств лісогосподарської сфери мають бути:

1) стан захищеності від несприятливого впливу прогнозованих чинників оточення;

2) внутрішні можливості та здатність протидіяти деструктивним впливам, що визначається здатністю до швидкого реагування та адаптації до змін; швидкістю збору необхідної інформації для прийняття управлінських рішень; швидкістю отримання позитивних змін; економічністю отримання позитивного ефекту; достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства, забезпечення подальшої його стійкості та сталості лісових екосистем.

Таким чином, у результаті дослідження набули подальшого розвитку:

1) підходи до обґрунтування сутності механізму забезпечення еколого-економічної безпеки лісогосподарських підприємств як сукупності взаємопов'язаних норм, правил, методів і прийомів впливу на різні сфери, процеси та ресурси підприємства для досягнення стійкості, захищеності, адаптивності, швидкого та гнучкого реагування на зміни у його внутрішньому та зовнішньому середовищі, спрямованих на виявлення, попередження загроз, усунення їх негативних наслідків, забезпечення стабільного розвитку, реалізації поставлених цілей, досягнення бажаних результатів без нанесення шкоди навколишньому середовищу;

2) змістовне наповнення складових цього механізму, а саме системи інституційного забезпечення управління ЕЕБ, оцінки ЕЕБ, потенціалу ЕЕБ та інструментів і шляхів забезпечення ЕЕБ залежно від отриманих результатів (якщо ризик втрати поточних вигод, проте потенціал безпеки, рівень стійкості до загроз достатній, застосовуються інструменти забезпечення поточної стійкості підприємства до зовнішніх та внутрішніх загроз; якщо виявлена тенденція до зростання загроз, ризик втрати ідентичності та цілісності підприємства, стратегічних вигод вище критичної норми, застосовується антикризовий менеджмент, нижче критичної норми – формування потенціалу безпеки на довготермінову перспективу; якщо виявлено високий рівень стійкості, є гарантія збереження цілісності та ідентичності – підтримання потенціалу безпеки).

Таким чином доведено, що механізм забезпечення еколого-економічної безпеки є складовою системи менеджменту лісогосподарських підприємств, націленим на реалізацію завдань розвитку у довго- та короткотерміновій перспективі в умовах змін зовнішнього середовища.

### ***1.5. Стратегічний підхід до управління ризиками та забезпечення соціоекологоекономічної безпеки підприємства***

В останній час зміни у функціонуванні вітчизняних та зарубіжних підприємств, глобалізаційні процеси зумовили виникнення нового підходу до формування системи управління ризиками чи ризик-менеджменту, а саме – стратегічного. Згідно цього підходу управління ризиками повинно здійснюватися на довгострокову перспективу. Зрозуміло, що таке бачення може мати дискусійний характер, оскільки виникнення ризиків зумовлене невідомістю та непередбачуваністю а також конфліктністю умов розвитку підприємства. При цьому вона виникає не тільки у довгостроковому періоді, а й у короткостроковому. Тому можливість стратегічного управління ризиками може піддаватися сумніву, адже як можна передбачити цей процес у довгостроковій перспективі, якщо невідомо з повною достовірністю, яка ситуація складеться завтра.

Проте стратегічний підхід до управління ризиками можливий і бажаний. Адже, визначивши довгостроковий план щодо управління можливими ризиками, ми ставимо за мету, чого ми хочемо досягнути в кінцевому результаті діяльності підприємства. І тому, які б ризики не виникали, які б впливи не чинили на підприємство, при реалізації стратегії ризик-менеджменту ми обиратимемо таку політику діяльності, яка б забезпечила досягнення поставленої мети управління.

Перевагою стратегічного підходу до управління ризиками та соціоекологоекономічною безпекою підприємства є інтеграція, яка передбачає, що управлінський процес координується керівництвом підприємства при цьому кожен співробітник розглядає ризик-менеджмент як частину своєї основної роботи; постійність та безперервність управлінського процесу, що забезпечує швидку реакцію на зовнішні зміни; охоплення всіх стратегічних напрямків діяльності, оскільки дослідженню підлягають всі можливі ризики; управління може концентруватися на визначеному сегменті ризику, який потребує термінового втручання та регулювання. Все це робить процес управління ризиками ефективним.

Стратегічний підхід до управління ризиками та соціоекологоекономічною безпекою підприємства здійснюється на основі визначеної процедури (рис. 1.5.1).

Отже, в першу чергу, необхідно визначити мету управлінської діяльності для того, щоб в подальшому можна було оцінити її дієвість та результативність а також здійснювати регулювання та координацію.

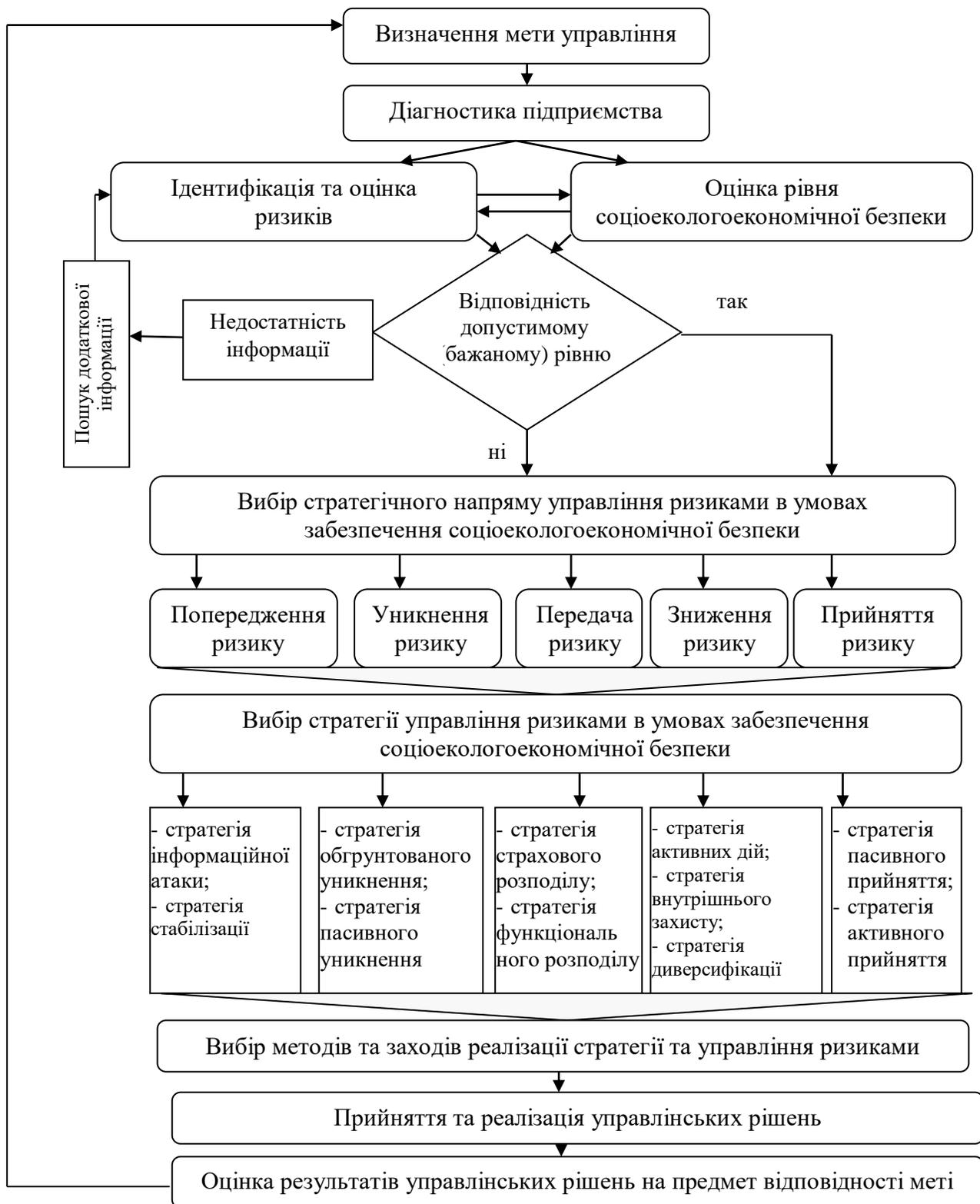


Рис. 1.5.1. Процедура стратегічного управління ризиками підприємства в умовах забезпечення соціоекологіоекономічної безпеки

Примітка. Розроблено автором

Після того необхідно провести діагностику підприємства з метою визначення відхилень від запланованих показників діяльності, а також його проблем, загроз, небезпек. Практично проведення діагностики дозволяє визначити об'єкти, на які будуть спрямовуватися управлінські дії.

На основі результатів діагностики проводиться ідентифікація всіх можливих ризиків, їх оцінка та оцінка рівня соціоекологоекономічної безпеки. Результати оцінки порівнюємо із допустимими (що стосується ризику) чи бажаними (рівня соціоекологоекономічної безпеки) показниками. На цьому етапі може виявитися проблема недостатності інформації та здійснення оцінки та ідентифікації результатів. У цьому випадку необхідно шукати можливості здобуття додаткової інформації та на основі отриманих даних повернутися на етап діагностики підприємства.

Наступним етапом незалежно від того, чи відповідає рівень ризику допустимому значенню, а рівень безпеки – бажаному, буде визначення стратегічного напрямку управління ризиками підприємства. Проте, якщо на попередньому етапі ми отримали відповідь «ні», то стратегічними напрямками можуть бути – уникнення ризику, розподіл, попередження або зниження; якщо ж відповідь «так», то можливими напрямками можуть бути прийняття ризику або його зменшення чи розподіл.

При виборі стратегічного напрямку управління ризиками підприємства необхідно зважати, що:

- попередження ризику є досить ефективним методом, який за допомогою здобуття додаткової інформації, вжиття превентивних заходів дозволить попередити виникнення тих чи інших ризиків чи їх вплив на діяльність системи. Недоліком цього методу є те, що він не завжди ефективний;

- уникнення ризику передбачає просте ухилення від певного заходу, зняття відповідальності за прийняття управлінського рішення, відмова від участі в інвестиційному проекті, що обтяжені значними ризиками. Недоліком цього напрямку є те, що уникаючи ризику, тим самим можна зазнати прихованих втрат, тобто, відмовившись від реалізації певного управлінського рішення, обтяженого ризиками, ми уникаємо можливості отримати додатковий прибуток;

- передача ризику досить часто застосовується на практиці управління ризиками. Цей напрям передбачає розподіл ризику із партнерами по бізнесу, спеціальними агенствами, установами, конторами чи інституціями, які сприяють і готові розділити ризик (страхові компанії, партнери по бізнесу тощо);

- зниження ризику можна здійснювати за допомогою внутрішніх

(лімітування, створення резервів, самострахування, здобуття додаткової інформації) чи зовнішніх методів (диверсифікація, страхування);

– прийняття ризику доцільне в ситуації, коли підприємство володіє значним обсягом вихідної інформації, умови функціонування підприємства передбачувані і контрольовані. При цьому приймати ризик можна у початковій величині, а можна збільшити рівень ризику.

Тому досить важливо правильно оцінити ризики та ситуацію, в якій перебуває підприємство, для того, щоб правильно обрати стратегічний напрям управління ризиками.

У межах кожного стратегічного напрямку запропоновано стратегії управління ризиками. Тому наступним етапом після визначення стратегічного напрямку управління ризиком буде визначення відповідної стратегії.

Отже, при обранні стратегічного напрямку попередження ризику можна реалізовувати стратегію інформаційної атаки або стратегію стабілізації.

Стратегія інформаційної атаки передбачає, що з метою попередження виникнення ризиків та їх негативного впливу на діяльність підприємства, необхідно здобути максимальний масив інформації. Володіючи ним підприємству простіше відслідковувати зміни чинників та характеру їх впливу на підприємство. Інформацію необхідно здобувати як з внутрішніх (для попередження негативного впливу чинників внутрішнього середовища) так і зовнішніх джерел.

Стратегія стабілізації доцільна для підприємств, які мають досить хороші позиції на ринку, високу ефективність діяльності. Ця стратегія передбачає проведення постійного моніторингу діяльності підприємства з метою вчасного виявлення певних негативних змін та їх коригування у разі необхідності.

При виборі стратегічного напрямку управління ризиками уникнення можна орієнтуватися на стратегію обґрунтованого уникнення або стратегію пасивного уникнення. При цьому остання, скоріше буде розглядатися як приклад не зовсім ефективного управління та прийняття неактивної позиції на ринку.

Отже, стратегія обґрунтованого уникнення доцільна тоді, коли ризики є досить великими, є значна ймовірність отримання збитків, не можна передбачити тенденції зовнішнього та внутрішнього середовища, можливі збитки перевищують можливі прибутки підприємства або вартість його майна. Тобто всі перелічені причини створюють обґрунтовані передумови для відмови від прийняття ризику.

Стратегія пасивного уникнення характерна тоді, коли підприємство при найменших сумнівах щодо майбутніх результатів управлінського рішення відмовляється від його реалізації, тим самим, уникаючи ризику. Така стратегія

може бути доцільна для реалізації управліннями чи підприємцями, які не схильні до ризику.

При обранні стратегічного напрямку розподіл ризику можна реалізувати стратегію страхового розподілу або стратегію функціонального розподілу.

Стратегія страхового розподілу передбачає, що частину відповідальності за ймовірні збитки, яких може завдати ризик, передається страховим компаніям чи іншим інституційним одиницям, що здійснюють страхування відповідальності. Інструментами реалізації цієї стратегії є страхування, хеджування, укладання ф'ючерсних та опціонних угод.

Стратегія функціонального розподілу обирається в тому випадку, якщо розподіл ризику буде здійснено між партнерами по бізнесу, практично у сфері одного функціонального призначення. Така стратегія реалізується шляхом створення спільних, колективних підприємств тощо.

При обранні стратегічним напрямком управління ризиками їх зниження можна орієнтуватися на наступні стратегії: стратегія активних дій, стратегія внутрішнього захисту та стратегія диверсифікації.

Стратегія активних дій передбачає, що всі управлінські рішення будуть спрямовані на зниження рівня ризику. При цьому це відбувається досить активно, оперативно із використанням як зовнішніх так і внутрішніх способів.

Стратегія внутрішнього захисту доцільна для впровадження тоді, коли зниження рівня ризику проводитиметься за рахунок використання внутрішніх заходів.

Стратегія диверсифікації передбачає зниження ступеня ризику шляхом його розподілу чи диверсифікації.

Обрання стратегічного напрямку управління ризиками прийняття може бути реалізоване через впровадження стратегії пасивного прийняття або стратегії активного прийняття.

Стратегія пасивного прийняття ризику передбачає, що управлінські рішення щодо діяльності підприємства приймаються в тому вигляді, в якому були запропоновані, і жодні дії не проводяться для зниження рівня ризику.

Стратегія активного прийняття ризику доцільна в ситуації, коли видно переваги реалізації управлінського рішення, можна досить точно спрогнозувати його результати. Тому в цьому випадку ризик не просто приймається, а збільшується його величина, що проявляється у збільшенні суми інвестицій, термінів реалізації інвестиційного проекту тощо.

Після вибору стратегії здійснюється планування методів та заходів її

реалізації. На основі цього розробляється та приймається остаточне рішення щодо управління ризиками.

Хід реалізації управлінського рішення а також попередніх етапів процесу стратегічного управління ризиками постійно контролюється та у разі необхідності вносяться корективи.

Запропонована процедура стратегічного управління ризиками підприємства покликана у довгостроковій перспективі забезпечити його ефективне функціонування.

<b>РОЗДІЛ 2.</b>	<b>МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СКЛАДОВИХ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ІНСТРУМЕНТИ</b>
2.1.	МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА
2.2.	МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЙОГО ЕЛЕМЕНТИ
2.3.	СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА
2.4.	СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

## **2.1. Механізм управління кадровою безпекою підприємства**

Із зростанням ролі персоналу як основного чинника та носія інтелектуального капіталу, основної рушійної сили розвитку підприємства, а водночас і деструктивних змін, в системі менеджменту персоналу актуалізується особливий аспект – управління кадровою безпекою. Це обумовлює необхідність удосконалення інструментів менеджменту персоналу та імплементацію в їх структуру специфічних інструментів управління кадровою безпекою.

Обґрунтування механізму управління кадровою безпекою підприємства передбачає вирішення таких завдань:

1) вивчення існуючих наукових підходів до трактування сутності кадрової безпеки підприємства та механізму управління нею, обґрунтування авторського тлумачення;

2) визначення складових кадрової безпеки підприємства;

3) обґрунтування інституційних та функціональних складових механізму управління кадровою безпекою підприємства;

4) уточнення методів, інструментів, важелів впливу як інституційної основи механізму управління кадровою безпекою підприємства.

Кадрова безпека суб'єктів господарювання зазвичай розглядається як складова економічної безпеки, про що свідчить значна кількість наукових праць. Саме так її досліджували Е. Ареф'єва, О. Герасименко, О. Єгорова, А. Єременко, О. Кавтиш, В. Кравченко, О. Лащенко, О. Литовченко, Н. Мехеда та А. Маренич, Ю. Поскрипко, Н. Реверчук, О. Сліпа, Н. Чередниченко, А. Череп, Н. Швець, О. Яременко та інші.

Незважаючи на значну кількість наукових розробок у сфері кадрової безпеки, в агресивному та швидкозмінному середовищі підприємства виникають нові загрози, які необхідно враховувати. Значною мірою саме вони визначають підходи до визначення сутності управління кадровою безпекою.

Зокрема, це узагальнено в праці О. Яременко:

- управлінський як сукупність заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості;

- ресурсний як забезпеченість підприємства персоналом;

- процесний як запобігання негативним впливам, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами;

- системний як забезпечення такого стану економічної системи, при якому відбувається ефективне функціонування її складових, забезпечення захищеності та здатність протистояти загрозам, пов'язаних з персоналом;

- ризиковий як забезпечення захищеності компанії від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом [1].

Є різні підходи до структуризації кадрової безпеки. Цьому питанню присвятили свої праці О. Яременко [1, с. 30], О. Кавтиш [2], Ю. Поскрипко [3], О. Литовченко [4], О. Герасименко [5], В. Кравченко [6], Н. Мехеда та А. Маренич [7], О. Сліпа [8], А. Череп [9], Н. Чередниченко [10], Н. Коленда [11, с. 16].

На основі узагальнення існуючих напрацювань визначено такі її складові:

- безпека життя, яка включає безпеку здоров'я, фізичну безпеку, безпеку життєдіяльності, безпеку праці, ергономічну безпеку;

- професійна безпека, в межах якої розглядаємо інформаційну, інтелектуальну, кар'єрну, статусну, безпеку розвитку, безпеку праці, пенсійно-страхову, адміністративну;

- психологічна, що включає антиконфліктну, комунікаційну, інформаційну.

Аналіз останніх публікацій засвідчує, що проблема формування системи управління кадровою безпекою підприємства потребує подальшого розвитку та удосконалення через багатовекторність поглядів на сутність кадрової безпеки, її складових, що передбачає розробку відповідних інструментів, методів та прийомів, які на практиці дозволили б забезпечити ефективне функціонування підприємства.

Чіткого визначення механізму управління кадровою безпекою немає.

Вчені, використовуючи це або подібне поняття, зазвичай описують суб'єкт-об'єктні, інституційні елементи та функціональні складові, їх роль у забезпеченні кадрової безпеки.

Зокрема, Ю. Поскрипко визначає механізм забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств як «сукупність елементів процесу фахової або функціональної діяльності суб'єктів кадрової безпеки з метою досягнення та підтримки рівня захищеності підприємства від загроз, пов'язаних з персоналом» [12]. І. Бурда розглядає механізм забезпечення кадрової безпеки відповідно до напрямів кадрової політики [13]. Г. Козаченко, І. Чумарін, Н. Швець вивчають процес запобігання негативним впливам, пов'язаним з персоналом, його інтелектуальним потенціалом, трудовими відносинами загалом на економічну безпеку підприємства [14; 15; 16].

На нашу думку, механізм управління кадровою безпекою – це сукупність інструментів менеджменту персоналу, яка забезпечує захищеність персоналу, його інтересів, з одного боку, захищеність інтересів та забезпечення реалізації цілей розвитку підприємства, з другого, шляхом своєчасного реагування на зміни середовища підприємства.

Мета механізму управління кадровою безпекою – досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства, забезпечення конкурентних переваг у результаті ефективної діяльності персоналу.

Об'єктом впливу в механізмі управління кадровою безпекою є персонал, предметом – система соціально-трудових відносин, функціональні складові системи менеджменту персоналу, які зумовлюють бажаний стан та рівень розвитку підприємства.

Основними суб'єктами кадрової безпеки підприємства є служба управління персоналом, служба безпеки, топ-менеджмент та функціональні керівники підприємства. Суб'єкти використовуються певні важелі, інструменти, методи, з допомогою яких забезпечується кадрова безпека підприємства.

З. Живко, Н. Була, Н. Фостяк виділили такі специфічні принципи забезпечення кадрової безпеки: взаємозалежність та взаємообумовленість між функціональною стратегією кадрової безпеки та загальною стратегією розвитку підприємства; стабільність та гнучкість; економічна обґрунтованість; індивідуальний підхід, орієнтація на довготривале планування забезпечення безпеки підприємства, соціальна спрямованість, активність [17, с. 113].

Найперше, механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства має бути динамічним, гнучким, орієнтованим на врахування змін, викликаних впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Основними з внутрішніх загроз є: неефективна система менеджменту персоналу; невідповідність кваліфікації працівників встановленим вимогам; відсутність умов для розвитку та навчання; неефективна система мотивації; відсутність планування потреби, відпрацьованих процедур набору, відбору та просування персоналу; висока плинність працівників; відсутність корпоративної культури та її інституційного забезпечення; неякісні процедури атестації та адаптації персоналу тощо. Основними зовнішніми загрозами є: можливості іншого працевлаштування, відтік конфіденційної інформації, кращі умови мотивації у конкурентів, використання конкурентами агресивних методів переманювання кращих фахівців тощо.

Тому управління кадровою безпекою пов'язане з нейтралізацією ризиків, попередженням виникнення загроз та кризових явищ, а також у забезпеченні

ефективності управління персоналом на основі формування таких властивостей та характеристик працівників, їх взаємодії при виконанні своїх функцій, які створюють умови для досягнення цілей розвитку підприємства та інтересів персоналу.

Вчені виокремлюють три основні чинники, від яких залежить кадрова безпека: 1) найм як комплекс заходів безпеки, що включає пошук кандидатів, відбір, прийом на роботу, встановлення випробувального терміну, адаптацію та прогнозування благонадійності претендентів на вакантну посаду; 2) лояльність як комплекс заходів по встановленню позитивних відносин працівників і роботодавців; 3) контроль як заходи, пов'язані зі спостереженням за дотриманням встановлених для персоналу регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, процедур безпеки [15, 18].

Проте ми вважаємо, що кожен елемент системи менеджменту персоналу має вплив на забезпечення кадрової безпеки і формування лояльності працівників до підприємства. Зазначене визначає змістовне наповнення механізму забезпечення кадрової безпеки підприємства відповідно до функціональних складових менеджменту персоналу (рис. 2.1.1).

1. Враховуючи те, що витрати підприємств на адаптацію та навчання персоналу зростають, необхідно вживати ряд превентивних заходів, починаючи з відбору претендентів на вакантні посади та прийому на роботу. Нині висувається низка вимог, які полягають у відповідності вакансії рівня освіти, досвіду, потенційних знань та вмінь претендента. Водночас здійснюється діагностика відповідності особистих якостей претендента як вимогам робочого місця (вакантної посади), так і складовим корпоративної культури підприємства, згоди працювати в певних умовах та дотримуватись встановлених норм та правил, системи підпорядкування.

Окрема позиція в системі управління кадровою безпекою відводиться вибору джерел набору персоналу, оскільки їх визначення дозволяє суттєво знизити ризики залучення небажаних працівників. Це можуть бути договори з навчальними закладами, випереджаюча підготовка фахівців для освоєння нової техніки і технології, широке впровадження активних методів пошуку, зокрема рекрутингу.

Не менша роль відводиться вибору методів та прийомів відбору, оскільки саме вони дозволяють правильно розставити акценти при вивченні документів та результатів тестувань, співбесід з претендентами. За основу повинні братись науково обґрунтовані професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників,

професіограми, карти компетенцій, посадові інструкції. Дієвим інструментом є стажування, протягом якого претендент має можливість зрозуміти доцільність працевлаштування, а роботодавці – відповідність претендента їхнім очікуванням.

При наборі персоналу доцільно, як елемент забезпечення безпеки підприємства, використовувати такі інструменти як укладання договорів та контрактів, де чітко прописуються обов'язки та права сторін, умови відповідальності за їх недотримання, а також преференції за високу ефективність роботи (премії, додаткові пункти соціального пакету тощо).



Рис. 2.1.1. Механізм управління кадровою безпекою

2. Формування оптимального складу персоналу передбачає забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних посадовій інструкції або вимогам робочого місця. Важливим аспектом є формування оптимальної структури персоналу за статево-віковою, кваліфікаційною, психо-фізіологічною ознакою. Для формування команди фахівців топ-менеджменту, роль яких найбільша, доцільно використовувати такі інструменти як планування ділової кар'єри, підготовка кадрового резерву на заміщення керівних посад за індивідуальними планами, ротація, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах.

Окремим елементом у забезпеченні кадрової безпеки слід розглядати адаптацію персоналу. Цьому напряму роботи невикористовується мало уваги, а якщо така робота проводиться, то стосується, зазвичай, професійної та побутової адаптації без урахування особистісних особливостей прийнятого на роботу працівника. В безпековому плані не менш важливі соціально-психологічна, організаційна адаптація, оскільки саме вони визначають рівень лояльності працівників, їх інтеграцію в систему організаційної культури тощо.

3. Як основа формування ефективної системи мотивації, а отже продуктивної та відповідальної роботи є забезпечення рівних можливостей та умов діяльності всіх категорій персоналу. Основними елементами є організація праці, регламенти, справедливі норми та нормативи, змістовність праці, можливості просування та кар'єрного росту, участь у прийнятті рішень та розподілу прибутку, справедливе матеріальне заохочення відповідно до особистого вкладу в розвиток підприємства.

4. Остання позиція тісно корелює з наступним елементом управління кадровою безпекою – управління розвитком персоналу. Важливість цього напряму багатоаспектна, оскільки полягає не лише в постійному підвищенні кваліфікації, навчанні персоналу для забезпечення максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці, що, безумовно, позитивно відобразиться на результатах діяльності підприємства і знизить ризики прийняття невірних рішень, неякісного виконання завдань тощо. Це один з найсильніших елементів мотивації, формування відданості або лояльності працівника до свого підприємства. Завдяки ефективній системі управління розвитком персоналу підвищується продуктивність праці, особистісна віддача працівників, забезпечується раціональне використання та закріплення персоналу, що суттєво знижує ризики невиконання поставлених цілей і отримання бажаних результатів.

5. Результатом розвитку персоналу має бути перерозподіл, що включає професійно-кваліфікаційне або посадове переміщення працівників як елементи

управління кар'єрою та стабілізація складу персоналу, що передбачає: формування банку даних про рівень кваліфікації, уміння та знання; побажання працівника щодо змісту роботи; результати оцінки працівника з метою визначення його потенціалу та потреби в навчанні, підвищенні кваліфікації, закріпленні, ротації чи звільненні. Водночас переміщення можуть бути направлені на вирішення конфліктів, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

6. Система мотивації в контексті управління кадрової безпеки має враховувати два аспекти: 1) дієвість інструментів спонукального характеру до ефективної роботи та не уможливлення порушень, зловживань, браку, зради інтересів підприємства тощо; 2) урахування особистих потреб, інтересів працівників, пов'язаних з професійною діяльністю. Важливу роль відіграє справедлива система оплати праці та її розмір, система доплат і надбавок, забезпечення соціальних гарантій. Це вимагає від роботодавців дотримання умов контракту, колективного договору, чинного законодавства щодо прийому, переведення на інші робочі місця чи посади, звільнення.

Ефективність використання інструментів мотивації індивідуальна, має враховувати результати праці, не суперечити принципам очікування та справедливості. В іншому випадку зростає ймовірність конфлікту інтересів, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, що суттєво знизить рівень кадрової безпеки.

7. Контроль як елемент кадрової безпеки спрямований на ліквідацію можливостей заподіяти збитки. Для цього має бути сформована система моніторингу, прозора, прийнятна і зрозуміла для працівників на основі таких елементів корпоративної ділової етики як регламенти, обмеження, режими, бізнес-процеси тощо. Для забезпечення попередньо викладених позицій використовується оцінка персоналу та результатів його діяльності. В контексті кадрової безпеки доцільно використовувати такі напрями оцінки працівника як відповідність посаді або робочому місцю, місце працівника в колективі, особиста віддача, лояльність, рейтинги цінності працівника для організації.

Розглянемо детальніше інструменти управління кадровою безпекою відносно окремих її складових (табл. 2.1.1).

Безпека життя визначається сукупністю техніко-технологічних та організаційних чинників підприємства забезпечувати сприятливі та безпечні умови для діяльності та праці шляхом попередження, недопущення, зменшення впливу ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на складові здоров'я персоналу, запобігання травматизму, професійним

захворюванням, підтриманні фізичних кондицій, недопущення зовнішніх небезпек, пов'язаних з діяльністю на підприємстві. Саме тому, на відміну від існуючих підходів, техніко-технологічну безпеку, спрямовану на використання сучасного обладнання, новітніх технологій, передового досвіду, створення безпечного робочого місця, ми відносимо до цієї складової.

Таблиця 2.1.1

### Інструменти управління кадровою безпекою в контексті її складових

Забезпечення безпеки життя		
Елементи	Зміст	Інструменти
Безпека здоров'я, праці, життєдіяльності, фізична, ергономічна безпека	Фізичний захист працівника; захист здоров'я та працездатності, захист від шкідливих умов виробництва, недопущення шкідливих та важких умов праці; забезпечення нормальних санітарно-гігієнічних умов праці; матеріальне забезпечення	Охорона здоров'я на підприємстві (профогляди, санаторно-курортне оздоровлення, відпочинок), система техніки безпеки та охорони праці, організація праці та її техніко-технологічне забезпечення (механізація, автоматизація, роботизація виробничих процесів; оснащення робочих місць з урахуванням ергономічних вимог); політика оплати праці, матеріальна мотивація; соціальний пакет, участь у прибутках, пільги та компенсації; пенсійні гарантії; гарантії на випадок втрати працездатності
Забезпечення професійної безпеки		
Інформаційна, інтелектуальна, кар'єрна, статусна, пенсійно-страхова, адміністративна; безпека розвитку, праці	Забезпечення відповідного рівня кваліфікації та освіти; відповідності кваліфікації займаній посаді, кар'єрного просування, рівних можливостей та умов діяльності	Комунікаційний менеджмент, система комунікацій, ділова оцінка персоналу, система відбору та прийняття на роботу, навчання та підвищення кваліфікації, політика розвитку персоналу, планування кар'єри, статусна мотивація, матеріальні та моральні стимули, регламентація посадових обов'язків, кадровий резерв, ротація, атестація персоналу
Забезпечення психологічної безпеки		
Антиконфліктна, комунікаційна, інформаційна	Моральний захист особистості, збереження психологічного здоров'я, недопущення професійного вигорання та перевтоми, інформаційного пресингу та дезорієнтації	Нематеріальна мотивація; антимобінгова, антимаргінальна політика, сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, правила та норми ділового спілкування, соціальна адаптація, система інформування, залучення до прийняття рішень, прозора і дієва система комунікацій

Примітка. Узагальнено автором на основі джерел [2-11].

Говорячи про безпеку здоров'я, маємо на увазі всі його прояви: фізичного здоров'я – недопущення пошкодження організму; психічного – запобігання

порушення психічних процесів; духовного – розладів свідомості; соціального – соціальної розбалансованості, маргіналізму тощо.

Оскільки людина проводить на робочому місці значну частину часу, дуже актуальна ергономічна складова забезпечення кадрової безпеки, яка передбачає формування комфортних умов на кожному робочому місці з урахуванням фізіологічних та психічних особливостей працівника, його естетичних уподобань, задоволення персоналу своєю роботою для запобігання швидкої моральної та фізичної втоми.

В межах мотиваційної безпеки розглядають фінансову та пенсійно-страхову. Зокрема, Н. Чередниченко виділяє фінансову безпеку як матеріальну та фінансову забезпеченість персоналу, яка відповідає обсягу, кваліфікації, якості виконаної роботи; впевненість працівників у своєму робочому місці, стабільності та справедливості оплати праці; пенсійно-страхову безпеку як соціальний захист працівників, їх страхування, преференції якісного медичного обслуговування [10]. О. Кавтиш виділяє фінансово-соціальну безпеку, яку формують сукупність положень та принципів оплати праці відповідно до потреб, інтересів, цілей, мотивів і можливостей; розробка заходів щодо забезпечення соціального пакету, участі у прибутках, пільг та компенсацій; пенсійні гарантії; гарантії на випадок втрати працездатності тощо [2].

На нашу думку, фінансова та пенсійно- страхова складові значною мірою корелюють з позиціями забезпечення життєдіяльності та професійною безпекою, оскільки зайнятість у певних сферах діяльності (галузева приналежність підприємства), фінансовий стан підприємства, якість соціально-трудових відносин в ньому визначають розмір заробітної плати та інші доходи персоналу підприємства, які визначають для більшості рівень матеріального забезпечення, якість життєдіяльності та рівень життя загалом.

Професійна безпека – це здатність протистояти загрозам звільнення, погіршення статусу чи умов праці завдяки високому рівню конкурентоспроможності працівника в конкретній сфері діяльності, який досягається як його власними зусиллями щодо розвитку і самореалізації, так і гарантування підприємством професійної стабільності та зростання відповідно до політики формування, оптимізації складу, розвитку та кар'єрного просування персоналу. Високий рівень конкурентоспроможності формується завдяки реалізації інтелектуальної та інформаційної складових як передумови та результату володіння сучасними знаннями, вміннями, навиками професійної роботи, здатністю до саморозвитку, ініціативності, виявлення лідерських здібностей,

навичками самоменеджменту. Зазначене дозволить отримати високий соціальний статус, кар'єрний ріст, привабливі умови праці в контексті її змістовності та матеріальної віддачі.

Значною мірою визначення психологічної безпеки стосуються позицій збереження психологічного здоров'я, недопущення професійного вигорання та перевтоми, інформаційного пресингу та дезорієнтації, тому психологічну безпеку можна віднести до складових безпеки здоров'я, а отже – безпеки життя.

О. Кавтиш виділяє психолого-кліматичну безпеку в межах мотиваційної як комплекс заходів щодо формування, підтримки та розвитку відносно стійких психологічних настроїв та типів поведінки, які формуються на основі психічного відображення умов життєдіяльності у процесі міжособистісної взаємодії членів трудового колективу (адаптації і соціалізації, умов праці і відпочинку, характеру праці, модальності, ієрархії цінностей та способу її донесення, форм протидії конфліктам, включеності у соціально-психологічний клімат підприємства, відношення до стилю керівництва та ін.) [2].

Н. Чередниченко окремо розглядає антиконфліктну безпеку, в складі якої є: психолого-комунікаційна безпека як узгодженість, безконфліктність спілкування на соціальному та особистісному рівнях, товариська допомога, вимогливість до себе та інших в інтересах виробництва; сприяння позитивним міжособистісним комунікаціям, створенню сприятливого мікроклімату, врахування інтересів і побажань працівників по вертикалі та горизонталі, доброзичливий та шанобливий стиль спілкування «керівник-підлеглі»; патріотична безпека як створення психологічного клімату в колективі на основі позитивного відношення до підприємства, психологічної об'єднаності працівників навколо загальних цілей [10].

Н. Матвійчук розглядає соціально-психологічну безпеку як якісний аспект професійно-ділових стосунків, що виявляється у психологічній атмосфері, що панує в колективі, частоті і якості внутрішніх комунікацій, а також бажанні об'єднувати власні зусилля для досягнення спільної мети [11, с. 54-59]. Такий підхід позиціонує соціально-психологічну безпеку як складову професійної, оскільки формування ефективних комунікацій – одна з ключових компетенцій для менеджерів та багатьох інших професійних груп, оскільки визначає результативність їх діяльності, а формування позитивного іміджу підприємства відповідно з правилами та стандартами корпоративної культури відбувається завдяки зусиллям усіх працівників.

О. Халіна, Н. Козаченко охарактеризували основні методи забезпечення кадрової безпеки підприємства: економічні, які створюють сприятливі матеріальні умови для працівників, щоб вони не перейшли до конкурентів; соціально-психологічні, як способи впливу для створення сприятливого соціально-психологічного клімату, формування стабільного колективу, технологічні, що полягають у розробці правил роботи з інформацією, документами; адміністративні як заходи щодо перевірки персоналу на етапі прийняття на роботу, здійснення періодичного аудиту діяльності персоналу тощо; організаційні, які забезпечують необхідні умови функціонування, створюють межі, в яких підприємство діє та розвивається; дисциплінарні як сукупність юридичних та дисциплінарних зобов'язань і відповідальності [18, с. 137].

Таким чином, управління кадровою безпекою є складовою системи менеджменту персоналу підприємства, націленою на виявлення, знешкодження та попередження ризиків і загроз, які, з одного боку, можуть бути спричинені персоналом і призвести до негативних наслідків для підприємства; з другого боку, передбачають захист працівників, створення сприятливих умов для роботи, забезпечення потреб та реалізацію цілей особистісного та професійного розвитку. Ефективність управління кадровою безпекою забезпечується завдяки урахуванню всіх аспектів та напрямів менеджменту персоналу, що передбачає імплементацію зазначених вище функцій в систему менеджменту персоналу та необхідність отримання відповідних знань, умінь і навиків менеджерами кадрових служб.

## **2.2. Механізм забезпечення мотиваційної безпеки та його елементи**

У сучасних умовах функціонування для більшості підприємств і організацій величезну роль відіграє формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, а також збереження параметрів виробничих процесів за динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовищ. Для цього слід сформулювати ефективні механізми мотивації праці персоналу, що відповідають ринковим умовам господарювання та вимогам економічної й кадрової безпеки, і тим самим забезпечити успішну діяльність і розвиток підприємств та всієї економіки країни. Такі механізми мають бути інтегрованими, об'єднуючи цілі та вимоги кадрової та мотиваційної безпеки з цілями управління персоналом загалом, загальною стратегією підприємства та його кадровою політикою. Очевидно, що розвиток ринкових відносин в Україні передбачає також формування нових підходів в управлінні персоналом, оскільки більшість

українських підприємств через нестачу висококваліфікованого персоналу та недостатньо гнучку і застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку, на нові вимоги до мобільності власного кадрового потенціалу, нові запити щодо впровадження сучасних технологій кадрової роботи та кадрової безпеки загалом. На наш погляд, ефективне управління персоналом та мотиваційною безпекою є основним джерелом зростання обсягів виробництва сучасних підприємств. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває розробка механізму управління мотиваційною безпекою персоналу підприємств для забезпечення результативності роботи в довгостроковій, стратегічній перспективі, що створить нові умови розвитку та підвищить їх конкурентоспроможність.

Значний внесок у розробку сучасної теорії оцінки персоналу, проблем ефективного використання трудового потенціалу, мотивації трудової діяльності, підвищення продуктивності, результативності й ефективності управління здійснили такі відомі українські вчені як А. Акмаєв, Л. Балабанова, Д. Богиня, Н. Борецька, В. Василенко, М. Ведерніков, М. Войнаренко, Н. Гавкалова, О. Грیشнова, О. Денисюк, А. Колот, А. Кредісов, М. Мурашко, В. Нижник, В. Савельєва, Г. Савіна, О. Сардак, М. Семікіна, П. Ситник, О. Турецький, Б. Холод, Н. Хрущ, Л. Чорна, Г. Щокін та інші.

Теоретичне обґрунтування сутності та проблеми формування механізмів управління економічною безпекою підприємств розглядали у своїх працях багато науковців, зокрема Аверічев І.М., Амельницька О.В., Білошкурська Н.В., Васильців Т.Г., Воропай В.А., Горячева К.С., Донець Л.І., Каламбет С.В., Коробчинський О.Л., Левковець Н.П., Лук'янчикова А.С., Міщенко С.П., Пойда Носик Н.Н., Шевченко І.Л.

Мотиваційні механізми керування працею в діяльності підприємств повинні відповідати вимогам створення конкурентоспроможної, високопрофесійної, мобільної, гнучкої робочої сили та кадрової безпеки. Для цього необхідні теоретичні та методичні розробки, що дозволять ефективно керувати працівниками підприємства, стимулювати і мотивувати їх до високопродуктивної праці.

Удосконалення мотиваційного механізму останніми роками є предметом уваги багатьох вітчизняних науковців, серед них такі відомі вчені, як А. Базилюк, С. Бандур, Д. Богиня, Г. Дмитренко, А. Колот, Г. Куліков, В. Новіков, В. Онікієнко, А. Чухно та ін. Проте, не зважаючи на активні наукові пошуки й певні здобутки, проблема забезпечення ефективної мотивації праці з точки зору вимог

забезпечення кадрової безпеки в умовах об'єктивних економічних труднощів та негараздів, наявних гострих суперечностей у регулюванні оплати праці й доходів на етапі ринкових перетворень поки залишається майже не вирішеною. Тому забезпечення належного рівня кадрової безпеки у взаємозв'язку з розробкою шляхів вдосконалення мотиваційного механізму, подальшим пошуком можливостей забезпечення ефективної мотивації праці не втрачають своєї актуальності. На сьогоднішній день найменш дослідженими в економічній науці є питання формування ефективних механізмів забезпечення соціально-мотиваційної безпеки, які мають слугувати підґрунтям дієвого регулювання мотивів і стимулів у сфері праці, ефективного використання кадрового потенціалу за умови належного рівня захищеності персоналу та підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Віддаючи належне науковим доробкам вчених, слід зазначити, що недостатньо розкритими та суперечливими за лишаються питання формування механізмів управління мотиваційною безпекою, визначення їх типів, обґрунтування ефективного інструментарію забезпечення цільового рівня економічної безпеки та соціально-мотиваційної безпеки зокрема.

Метою статті є визначення, обґрунтування складових елементів та формування структури механізму забезпечення мотиваційної безпеки підприємства.

Слід зауважити, що у сучасній теорії економічної безпеки нині відсутні напрацювання щодо єдиної визначеної системи забезпечення кадрової безпеки та мотиваційної безпеки зокрема, чітко та логічно побудованої її структури та конкретного механізму забезпечення, через що втрачається можливість на практиці ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати оптимальний рівень кадрової безпеки підприємства. Більшість суб'єктів господарювання на практиці нехтують вимогами та заходами забезпечення мотиваційної безпеки та зводять їх в основному до фізичних та матеріальних аспектів (належний рівень заробітної плати та фізична захищеність працівників). Побудова ефективного механізму забезпечення мотиваційної безпеки може вирішити частину загальної проблеми в плані її теоретичного обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо її вирішення.

Розкриваючи зміст соціально-мотиваційної безпеки [1] ми виокремлювали такі її складові елементи як: *кар'єрна безпека* (професійно-кваліфікаційне та посадове просування працівників, заохочення в підвищенні своєї кваліфікації до постійно зростаючих вимог робочих місць і посад; якісне виконання функціональних обов'язків персоналу; гарантування виробничого зростання,

отримання шансів для самореалізації на робочому місці); *фінансова безпека* (матеріальна та фінансова забезпеченість персоналу, яка відповідає обсягу, кваліфікації, якості виконаної роботи; впевненість працівників у стабільності та справедливості оплати праці); *технологічна безпека* (спрямована на створення сучасного обладнання робочого місця, новітніх технологій, використання передового досвіду); *естетична безпека* (мотивація задоволення персоналу своєю роботою; поліпшення власного іміджу підприємства та посадового статусу кожного працівника зокрема); *адміністративно-незалежна безпека* (забезпечення об'єктивного оцінювання результатів праці та максимального виявлення потенціалу кожного працівника, неможливість призначення непідготовлених, некомпетентних, невмотивованих кадрів).

Однак, на наш погляд, мотиваційна структура особистості та конкретного працівника є дуже індивідуальною, суб'єктивною, персоніфікованою, а тому не легко керованою. Так, зокрема відомо, що працівникам важливо не лише отримувати матеріальні кошти за виконану роботу. Дослідження свідчать, що найбільш мотивуючими чинниками, які сприяють посиленню лояльності співробітників до підприємства, є: належні умови праці й сучасне обладнання та інструментарій для виконання роботи (потреба у фізичному комфорті та високій працездатності); стабільність діяльності підприємства, впевненість у завтрашньому дні (реалізація потреби у безпеці); захищеність (юридична, психологічна, фізична); професійне визнання та кар'єрне зростання (реалізація потреби у розвитку та самовдосконаленні); психологічно комфортний колектив (реалізація потреби у приналежності до колективу та повноцінному спілкуванні); можливість створювати і поліпшувати особисті досягнення в професійному плані (потреба у творчості та самовираженні); надані повноважень (реалізація потреби у владі, довірі, відповідальності); бренд компанії (потреба у престижності роботи); можливість перенавчання, професійної перекваліфікації; задоволеність від розв'язання професійних задач (потреба у розвитку); сприяння підприємства в досягненні особистих цілей співробітників (потреба гармонізації стосунків «підприємство-особистість»); прозорість визнання результатів праці (справедливість винагороди); гнучкість (індивідуальність) підходу до оцінювання результатів праці (потреба визнання, суспільної значущості праці та поваги).

Отже, елементи соціально-мотиваційної безпеки настільки тісно переплетені у своїх проявах та взаємодії, що варто доповнити мотиваційні аспекти елементами професійної безпеки, а також антиконфліктної безпеки, оскільки конкретна особистість (працівник) не розділяє і не виокремлює для себе складові власної

мотиваційної структури, сприймаючи роботу та її результати як частину себе, своєї самооцінки, самореалізації. Тому, на наш погляд, суттєвими мотивуючими чинниками, що мають бути врахованими та включеними в механізм забезпечення мотиваційної безпеки підприємства та його персоналу є такі складові мотиваційної безпеки:

- безпека праці, яка передбачає створення комфортних, безпечних умов праці на підприємстві;

- інтелектуальна безпека, що передбачає систему навчання для отримання сучасних знань, впровадження інновацій у розвиток персоналу, підвищення рівня професійних умінь і навичок, заохочення прояву ініціативи та здібностей шляхом створення ефективної системи преміювання відповідно до розвитку науково-технічного прогресу;

- інформаційна безпека, заснована на захисті персональних даних, конфіденційної інформації, здійснення ділової розвідки, інформаційно-аналітичної роботи зі зовнішніми і внутрішніми суб'єктами; запобігання витоку інформації, що становить комерційну таємницю [5, с.40];

- пенсійно-страхова безпека, яка забезпечується через страхування, соціальний захист працівників, якісне медичне обслуговування.

- психолого-комунікаційна безпека – передбачає створення умов безконфліктного спілкування між працівниками та керівництвом на соціальному та особистісному рівнях, товариську допомогу, вимогливість до себе та інших в інтересах виробництва, широке сприяння позитивним міжособистісним комунікаціям;

- патріотична безпека – включає створення психологічного клімату в колективі на основі позитивного ставлення до підприємства, психологічної об'єднаності працівників довкола загальних цілей [5].

Отже, комплексний механізм забезпечення соціально-мотиваційної безпеки та кадрової безпеки підприємства загалом повинен включати такі функціональні складові:

- мотиваційна або соціально-економічна, яка має за мету мотивування працівників на продуктивну і добросовісну працю, збереження конфіденційної інформації завдяки застосуванню матеріальних та нематеріальних засобів;

- психологічна, яка передбачає створення комфортного психологічного клімату в колективі, пошук підходів до кожного працівника та допомогу у

вирішенні його індивідуальних назрілих проблем, що сприяє зниженню плинності кадрів, росту продуктивності праці та зміцненню духу колективізму;

- адміністративна, що реалізується в процесі найму, внутрішнього та зовнішнього аудиту, переведення та звільнення працівників;

- організаційна, яка зобов'язана сформувати оптимальну систему заходів із розподілу та перерозподілу функцій управління кадровим потенціалом;

- інформаційна, яка відповідає за процес обміну необхідною інформацією як усередині підприємства, так і ззовні в межах дозволеного;

- дисциплінарна, що передбачає застосування різного роду покарань за недотримання дисципліни праці, тобто стягнення, зауваження, догани, переміщення та звільнення;

- правова, яка має на меті чітко дотримання нормативно-правових актів, що регулюють трудову діяльність та збереження конфіденційної інформації.

Як бачимо, соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки утворюють чітку і взаємопов'язану систему, функціонування кожного елемента якої безпосередньо впливає на економічну діяльність підприємств. Для досягнення найбільш високого рівня економічної та кадрової безпеки підприємство має проводити ефективну роботу з забезпечення максимального ступеня захисту усіх основних функціональних частин. Налагодження ефективної узгодженої роботи всіх цих елементів є запорукою стабільності функціонування суб'єкта господарювання. Цю стабільність забезпечують працівники – людський капітал, який впливає на всі аспекти діяльності підприємства, а також тісно пов'язаний із його економічною безпекою [12, с. 59].

Кожна з цих функціональних складових мотиваційної безпеки підприємства характеризується змістом, функціональними критеріями і способами забезпечення.

Мотиваційна безпека підприємства та його персоналу є складовою кадрової безпеки загалом. Тому для формування механізму забезпечення мотиваційної безпеки слід означити такі поняття як мотиваційний механізм, механізм забезпечення кадрової безпеки, оскільки вони є первинними для категорії «механізм забезпечення мотиваційної безпеки підприємства».

Під механізмом забезпечення кадрової безпеки підприємств розуміють одночасно організовану та організуючу систему ключових елементів з метою зміцнення кадрової безпеки підприємства та забезпечення ефективного функціонування її системи, яка включає мотиваційну, соціально-економічну,

психологічну, адміністративну, організаційну, інформаційну, дисциплінарну та правову функціональні складові.

Управління діяльністю будь якого підприємства здійснюється шляхом реалізації відповідних механізмів. У наукових працях вчених економістів та в практиці менеджменту найчастіше виділяють такі їх види: загальні механізми управління діяльністю підприємства та окремими її напрямками, економічні механізми, організаційні механізми (часто економічні об'єднують з організаційними в комплексні організаційно-економічні механізми), механізми активізації, механізми забезпечення, мотиваційні механізми, антикризові механізми та інші. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення поставлених цілей діяльності до кожного процесу має бути застосований адекватний механізм, хоча усі механізми мають використовуватися у менеджменті комплексно.

Термін «механізм» досить часто вживається у наукових працях з економіки та менеджменту. «Короткий економічний словник» тлумачить механізм як «послідовність станів, процесів, які визначають собою які небудь дії, явища», або як «систему, пристрій, який визначає порядок якого небудь виду діяльності» [10, с. 401].

Найбільшим поширеною серед науковців економістів є думка, що механізм стосовно економічних об'єктів – це система елементів (цілей, функцій, методів, організаційної структури і суб'єктів) та об'єктів управління в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію об'єктів управління, що має вхідні впливи та результуючу реакцію [2].

На наш погляд, структурними елементами механізму забезпечення мотиваційної безпеки є його об'єкти, суб'єкти, цілі та принципи функціонування, виконувані функції, методи, засоби, інструменти а також заходи, за допомогою реалізації котрих механізм виконує забезпечуючі функції та перманентно коригується та вдосконалюється відповідно до об'єктивних потреб, а також змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. А функціональними складовими цього механізму відповідно є: мотиваційна, психологічна, адміністративна, організаційна, інформаційна, дисциплінарна, правова складові відповідно до виділених вище елементів соціально-мотиваційної безпеки.

Зрозуміло, що будучи важливою частиною цілісної системи забезпечення кадрової безпеки підприємства, механізм забезпечення мотиваційної безпеки покликаний сприяти дотриманню принципів, ефективному використанню методів, засобів, заходів, інструментів, збереженню об'єктів кадрової безпеки та суб'єктів,

попередженню загроз мотиваційної безпеки, зокрема з боку суб'єктів безпеки, для досягнення цілей діяльності підприємства та зміцнення його кадрової безпеки через виконання поставлених завдань.

Запорукою ефективного функціонування механізмів забезпечення мотиваційної безпеки є їх адекватне застосування до відповідних процесів на підприємстві. Для цього необхідно правильно обрати та науково обґрунтувати вибір виду механізму, який слід застосовувати до соціально-мотиваційної безпеки як складової кадрової безпеки підприємства.

У науковій літературі з безпекознавства спостерігаються різні думки щодо визначення виду механізму управління економічною безпекою підприємства та її окремими складовими. Зокрема вчені використовують поняття «механізм забезпечення економічної безпеки», «механізм формування економічної безпеки» та «механізм управління економічною безпекою», які часто сприймаються як синоніми. Однак вони не є ідентичними чи тотожними, оскільки мають різну мету, цілі функціонування та відповідно кінцевий результат (у першому випадку – постійно забезпечуючий запланований результат, у другому – формуючий, створюючий (архітектурна побудова), у третьому – перманентний постійно здійснюваний циклічний процес управління). Виходячи з цього, для категорії «мотиваційна безпека» найбільш доцільно обрати механізм забезпечення, оскільки рівень кадрової безпеки має бути достатнім, але не надмірним. Найвищий рівень кадрової безпеки не панацея, а чинник забезпечення результатів та досягнення загальних цілей функціонування підприємства. Забезпечення надмірного рівня кадрової безпеки зазвичай супроводжується додатковими витратами на персонал, що знижує прибутковість, запас фінансової міцності, фінансову стійкість, а відтак і загальний рівень економічної безпеки підприємства.

Отже, на основі проведеного дослідження встановлено, що механізм забезпечення мотиваційної безпеки є складовою системи кадрової безпеки підприємства, і є сукупністю цілей, завдань, методів та заходів, реалізація яких дозволяє досягнути цільового рівня кадрової безпеки підприємства та безпеки його персоналу.

Структурно механізм складається з трьох послідовних рівнів або блоків, які можна розглядати як етапи формування механізму забезпечення мотиваційної безпеки (табл. 2.2.1):

1. Методологічний рівень (формування загальнотеоретичних засад);
2. Методичний рівень (формування практичних передумов);

Таблиця 2.2.1

## Рівні формування механізму мотиваційної безпеки персоналу підприємства

I. Методологічний рівень		
<i>Загальнонаукові підходи</i>	<i>Загальнонаукові принципи управління</i>	<i>Загальні функції управління кадровою безпекою</i>
Функціональний, процесний	Універсальність Динамічність Локалізованість Тривимірність зв'язків	Планування Організація Мотивація Контроль
Системний	Синергія Альтернативність Ієрархічність Цілеспрямованість	<i>Специфічні функції управління мотиваційною безпекою:</i> Ресурсозахисна Активізуюча Оптимізуюча Виховна
Комплексний	ефективність, економічність, оперативність, циклічність, результативність, концептуальна забезпеченість, об'єктивність, прозорість, гнучкість, єдність локального й глобального	<i>Наукова організація праці:</i> зростання результативності виробництва; формування ефективного колективу та окремого працівника; забезпечення змістовності, престижності праці, гідної оплати праці та належних умов праці, гармонізація виробничого середовища
II. Теоретично-методичний рівень		
<i>Об'єкт:</i> персонал та трудовий колектив <i>Суб'єкт:</i> роботодавець, власник підприємства <i>Мета:</i> одержання об'єктивної інформації щодо результатів роботи та внеску персоналу у загальні результати діяльності підприємства та розробка заходів мотивування для досягнення цілей діяльності підприємства та цільового рівня мотиваційної безпеки.	<i>Теоретичні підходи до формування механізму:</i> Визначення теоретичних дефініцій, удосконалення класифікацій шляхом поєднання класифікаційних ознак. Удосконалення системи оцінювання мотиваційної безпеки та стимулювання праці. Формування структурно-функціональної підсистеми управління за цільовою спрямованістю	<i>Науково-методичний інструментарій:</i> Оцінювання на основі інтегрального показника ефективності мотивації та рівня кадрової безпеки; експертна оцінка, діагностика результатів діяльності, метод сценаріїв, актуарні розрахунки, карти мотиваторів і демотиварів, кореляційно-регресійний аналіз, індексний метод, аналіз даних звітності підприємства тощо
III. Рівень запровадження		
<i>Забезпечення:</i> Практичне визначення доцільності впровадження механізму забезпечення мотиваційної безпеки. Правове, нормативне, технологічне, фінансове, інформаційне, організаційне, аналітичне забезпечення його впровадження.	<i>Реалізація:</i> Запровадження удосконаленої системи мотиваційної безпеки – зміни в Колективному договорі. Оцінка та контроль впровадження механізму забезпечення мотиваційної безпеки персоналу. Забезпечення стійкого зворотнього зв'язку між досягненням цілей підприємства та цілями мотиваційної безпеки персоналу та підприємства загалом.	<i>Удосконалення:</i> Постійний моніторинг ефективності системи забезпечення мотиваційної безпеки. Побудова сценаріїв зміни продуктивності праці та рівня мотиваційної безпеки персоналу та підприємства. Розробка коригувальних заходів щодо удосконалення матеріальної, організаційної, соціальної, професійної мотивації. Розробка коригувальних заходів щодо оптимізації рівня мотиваційної безпеки. Проведення коригуючих заходів щодо усунення відхилень показників оцінювання мотиваційної безпеки.

3. Рівень запровадження (практична реалізація інструментарію (заходів) забезпечення економічної безпеки підприємства).

На першому етапі визначаються мета, цілі й завдання, принципи та методи формування механізму.

Другий рівень (етап) економічного механізму забезпечення мотиваційної безпеки підприємства будується на основі методологічного рівня та представляє собою сукупність вибору: об'єкта (трудоий колектив та окремі персоналії), суб'єкта (роботодавець) й складових взаємодії суб'єкта та об'єкта, виконуваних механізмом функцій, а також теоретичних підходів до формування науково-методичного інструментарію, за допомогою якого відбувається функціонування механізму.

Третій рівень механізму забезпечення мотиваційної безпеки персоналу підприємства представляє собою сукупність засад із практичного його запровадження (забезпечення та реалізація заходів).

Всі три рівні механізму пов'язані між собою. Наприклад, науково-методичний інструментарій – 2 рівень є науковим підґрунтям реалізації механізму – 3 рівень.

Опишемо виділені вище структурні елементи механізму забезпечення мотиваційної безпеки персоналу та підприємства.

Метою сформованого механізму є забезпечення цільового рівня мотиваційної безпеки підприємства, який надасть підприємству, з одного боку, – необхідний рівень кадрової безпеки, а з іншого – дозволить досягнути оптимального рівня витрат на персонал та достатнього рівня фінансових результатів.

Мету кадрової безпеки науковці визначають наступним чином: забезпечення та підтримка економічної стійкості й результативності господарської діяльності підприємства, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, ефективний і гармонійний розвиток людських ресурсів, ефективне функціонування всіх її функціональних складових, забезпечення ефективного функціонування організації [6, с. 90], гарантування стабільного та максимально ефективного функціонування підприємства і високий потенціал розвитку в майбутньому [12].

Цілями управління мотиваційною поведінкою персоналу підприємства є: підвищення рівня кадрової безпеки та конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах; забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації; досягнення збалансованості між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового

потенціалу; повне й ефективне використання потенціалу працівника та виробничого колективу в цілому; забезпечення умов для високопродуктивної праці працівника, високого рівня її організованості, умотивованості, самодисципліни; закріплення працівників на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності засобів, витрачених на робочу силу (залучення, розвиток персоналу); забезпечення реалізації потреб та інтересів працівників відносно змісту праці й умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного й посадового просування; збалансування інтересів підприємства та інтересів працівників, досягнення економічної та соціальної ефективності; підвищення ефективності управління поведінкою персоналу, досягнення цілей управління безпекою за умов оптимізації витрат на робочу силу.

Ефективність управління поведінкою персоналу і найбільш повна реалізація поставлених цілей значною мірою залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління поведінкою персоналу підприємства, механізму забезпечення його соціально-мотиваційної безпеки, а також вибору найбільш оптимальних технологій та методів роботи з людьми.

Формування ефективного механізму мотиваційної безпеки неможливе без виконання цілої низки завдань, які потребують здійснення заходів, що попереджали б зловживання посадовцями та завдання ними збитків підприємству, а також здійснення постійного мотиваційного моніторингу за суб'єктами та об'єктами кадрової безпеки.

Завдання забезпечення кадрової безпеки визначаються, по-перше, залежно від рівнів управління організацією, по-друге, залежно від типів загроз, і, по-третє, залежно від груп ризику. Формуючи завдання, важливо зважити на те, що кадрова безпека є комбінацією складових, пов'язаних між собою складними і часто прихованими зв'язками. Зокрема, до завдань системи кадрової безпеки підприємств належать: розробка стратегії управління персоналом; розвиток та оцінка персоналу; формування нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки; розробка посадових інструкцій з чітко обумовленими правами та обов'язками співробітників; проведення роз'яснювальної роботи з працівниками; попередження можливих зловживань.

Відповідно до цього, найважливішими завданнями сформованого механізму забезпечення мотиваційної безпеки, виконання яких дозволить реалізувати його функції, є такі: ідентифікація чинників впливу на мотиваційну безпеку підприємства, моніторинг її рівня, обґрунтування та реалізація заходів щодо забезпечення цільового рівня безпеки, визначення ефективності заходів з метою

коригування управлінських дій. Окрім зазначених основних завдань соціально-мотиваційної безпеки підприємства виділимо наступні: участь у формуванні кадрової стратегії суб'єкта господарювання, розроблення дієвої системи захисту власності підприємства від свідомого чи несвідомого шкідливого впливу працівників; визначення та задоволення потреб та інтересів персоналу, налагодження системи зворотнього зв'язку з працівниками; проведення систематичного моніторингу рівня соціально-мотиваційної безпеки, виявлення слабких місць та оперативне реагування на їх усунення; розробка та впровадження заходів щодо недопущення настання можливих загроз під час виконання працівниками трудових обов'язків; формування організаційного забезпечення соціально-мотиваційної безпеки підприємства та виділення необхідних ресурсів для утримання її високого рівня.

Наступним елементом механізму забезпечення мотиваційної безпеки підприємства є принципи, на основі яких він повинен функціонувати. Однак слід зауважити, що окрім загальнонаукових принципів, на яких базується процес управління будь-яким економічним об'єктом, обрана система принципів повинна поєднувати вимоги забезпечення кадрової безпеки з базовими вимогами та принципами мотивації персоналу підприємства.

Механізм забезпечення кадрової безпеки та мотиваційної безпеки зокрема, на наш погляд, повинен базуватися на таких принципах, як: комплексність; науковість; економічність рішень; кількісно-якісна збалансованість кадрів; рівність можливостей для навчання і розвитку; соціальна захищеність персоналу підприємства.

У даному контексті важливими є принципи, які мають бути обов'язково покладені в основу механізму забезпечення мотиваційної безпеки, а саме:

Принцип винагороди, який є основним, всеохоплюючим і універсальним засобом у мотиваційному відношенні.

Принцип результативності – механізм мотивації та забезпечення кадрової безпеки націлений на одержання якомога більшого результату, що й визначатиме основні його засади відповідно до місії та цілей підприємства.

Принцип концептуальної забезпеченості – визначеність основних принципів, що формують базис політики кадрової безпеки та мотивації на підприємстві відповідно до фундаментальних законів розвитку суспільства та постулатів теорії менеджменту.

Принцип системності – передбачає єдність усіх функціональних елементів кадрової безпеки, що формують каркас політики мотивації підприємства.

Принцип об'єктивності, вимоги якого пов'язані із використанням норм законів економічного й суспільного життя, які підтверджують, що всі аспекти концепції кадрової безпеки та мотивації праці позбавлені негативного упередження і суб'єктивного ставлення.

Принцип прозорості засвідчує максимальну доступність та зрозумілість положень концепції соціально-мотиваційної безпеки для сприйняття кожним працівником і персоналом підприємства взагалі.

Принцип гнучкості передбачає постійний перегляд мотиваційних технологій забезпечення кадрової безпеки та інструментарію, швидке їхнє оновлення відповідно до сучасних викликів.

Принцип єдності локального й глобального підтверджує, що можна ефективно поєднувати елементи політики мотивування та забезпечення кадрової безпеки, властиві конкретному підприємству, із поширеними у світовій практиці, які є наслідком сучасних тенденцій розвитку.

Принцип поєднання суспільного й особистого демонструє взаємозв'язок інтересів кожного працівника і підприємства загалом, їх ціннісних пріоритетів та надає можливість їх коректування.

Принцип динамічності передбачає можливість своєчасної зміни пріоритетів в системі важелів мотивації залежно від об'єктивного впливу факторів зовнішнього середовища та вимог забезпечення кадрової безпеки.

Основні методи забезпечення кадрової безпеки в системі управління можна поділити на [9, с. 141]:

- соціально-економічні – охоплюють заходи, які здатні матеріальними чи нематеріальними засобами мотивувати працівників на ефективну та добросовісну працю;

- психологічні – мають за мету налагодження в колективі комфортного психологічного клімату, зниження плинності кадрів, піднесення духу колективізму та корпоративності, допомогу у вирішенні індивідуальних проблем кожного працівника;

- адміністративні методи – передбачають перевірку кандидатів на вакантні місця, періодичне проведення внутрішнього і зовнішнього кадрового аудиту, здійснення належних процедур у разі звільнення працівника;

- організаційні – складаються зі заходів щодо розподілу та перерозподілу функцій управління кадрами;

– дисциплінарні – пов’язані з відповідальністю за неякісну роботу та ухиляння від виконання певних обов’язків, застосуванням до порушників стягнень, зауважень, доган, переміщення, звільнення;

– інформаційні – мають забезпечувати обмін необхідною внутрішньою та зовнішньою інформацією між працівниками підприємства за допомогою засобів комунікації, безпосереднього спілкування та завдяки проведенню нарад.

Разом з тим при формуванні механізму забезпечення мотиваційної безпеки на підприємстві слід надати особливу увагу тим методам, які сприяють підвищенню соціально-мотиваційної безпеки та лояльності працівників організації, а також нівелюють фінансово-економічні втрати та загрози. До методів забезпечення високого рівня соціально-мотиваційної безпеки на підприємстві відносять адміністративні, організаційно-технічні, соціально-економічні та соціально-психологічні.

Так адміністративні методи включають: здійснення ретельного відбору персоналу; формування локальної нормативно-правової бази забезпечення соціально-трудової безпеки підприємства, яка передбачає розробку та затвердження норм і правил поведінки, в тому числі етичних, обов’язкових для дотримання; здійснення періодичної оцінки рівня захищеності життєво важливих інтересів персоналу; інформування працівників про характер покарання, яке може слідувати у разі порушення встановлених норм дисципліни (догана, позбавлення премії, пониження в посаді, позбавлення певних пільг, звільнення тощо); звільнення працівників за грубі порушення правил і норм соціально-трудової безпеки.

Організаційно-технічні методи забезпечення мотиваційної безпеки передбачають: забезпечення працівників безпечними та комфортними умовами праці; проведення навчання та інформування персоналу з питань охорони праці, промислової та пожежної безпеки; розробку та впровадження заходів, що дозволяють зменшити загрози виникнення аварій, нещасних випадків і професійних захворювань на підприємстві.

Соціально-економічні методи включають: створення умов, в яких працівнику буде не вигідно здійснювати дії, що завдають шкоди підприємству; формування корпоративного духу організації та підвищення рівня залученості працівників через матеріальні заохочення за сумлінну працю та дотримання трудової дисципліни; формування системи підтримки працівників у критичних ситуаціях (корпоративне кредитування, каса взаємодопомоги тощо); розробку і впровадження програми соціальної захищеності працівників.

Соціально-психологічні методи передбачають: формування корпоративної культури залученості, синергії та взаємодопомоги; формування ефективної системи менеджменту в організації, в якій керівник займає позицію наставника; використання коучингових інструментів у роботі з персоналом, які сприятимуть розвитку професійних та особистісних якостей кожного працівника тощо.

Механізм забезпечення мотиваційної безпеки виконує певні функції, які є його структурною складовою. Так основними функціями механізму забезпечення мотиваційної безпеки підприємства є інформаційно-аналітична, що полягає у зборі, обробці, оцінці та аналізі отриманої інформації для подальшого прийняття відповідних рішень; захисна, основною метою якої є зменшення впливу деструктивних чинників та підвищення рівня соціально-мотиваційної безпеки підприємства; профілактична, яка реалізується через комплекс превентивних заходів щодо недопущення виникнення кадрових загроз.

Названі загальні функції деталізуються у специфічні функції, які полягають у:

- ідентифікації, класифікації та систематизації типових загроз, з якими пов'язані причини виникнення деструктивних і дестабілізуючих процесів у кадровій безпеці;

- оптимізації співвідношення мотиваційного механізму та системи штрафних санкцій і матеріальної відповідальності;

- організації системи аналітичної роботи з забезпечення оптимального кадрового складу та формування професійного штату персоналу;

- забезпеченні захисту всіх складових та об'єктів кадрової безпеки;

- проведенні роз'яснювальної роботи серед персоналу та ознайомленні його з відповідальністю за вчинення корупційних дій, одержання хабарів;

- забезпеченні контролю дотримання законодавчих та нормативних документів щодо посадових зловживань, правопорушень серед персоналу;

- організації навчальних та ознайомчих лекцій, семінарів, тренінгів із системою заходів щодо забезпечення кадрової безпеки на підприємстві [11, с. 57].

Функціонування механізму забезпечення мотиваційної безпеки відбувається завдяки дії суб'єктів управління кадровою безпекою на відповідні об'єкти. Відповідно об'єктами мотиваційної безпеки є все те, на що спрямовані зусилля щодо забезпечення безпеки. Зокрема до об'єктів кадрової безпеки науковці відносять:

- керівників, акціонерів, партнерів бізнесу, персонал підприємства, колектив, людський капітал, систему управління персоналом;

– конфіденційну інформацію, що не підлягає розголошенню або є комерційною таємницею;

– фінансові ресурси, що наявні у розпорядженні персоналу підприємства та підпадають під загрозу привласнення, розтрати й навмисних фінансових махінацій;

– технічні засоби та програмне забезпечення, що використовується співробітниками в процесі виконання їхніх посадових обов'язків, якому може бути завдано шкоду власним персоналом навмисно або ненавмисно;

– об'єкти авторського права, об'єкти суміжних прав, об'єкти науково-технічної інформації, об'єкти промислової власності, засоби індивідуалізації, ноу-хау, що можуть стати об'єктами привласнення, розкрадання, махінацій, промислового шпигунства та корпоративної розвідки;

– усі матеріальні ресурси господарюючого суб'єкта, до яких є вільний або обмежений доступ персоналу, що може вчинити такі неправомірні дії, як розкрадання майна, навмисне спричинення шкоди майну підприємства;

– захищену інформацію, інформаційні ресурси обмеженого використання та вільно розповсюджені інформаційні ресурси, які є об'єктом захисту від несанкціонованого вилучення, збору й передачі третій, зацікавленій стороні, втрати, викривлення в інтересах зловмисника, розголошення, що завдає шкоди інтересам підприємства.

Суб'єктами кадрової безпеки виступають фізичні, юридичні особи, підрозділи, служби, установи, організації, які беруть безпосередню участь у системі забезпечення безпеки. При цьому суб'єктів кадрової безпеки поділяють на дві підгрупи: зовнішні (органи державної влади, правоохоронні органи, служби безпеки інших суб'єктів господарської діяльності, недержавні структури з забезпечення безпеки); внутрішні (служба безпеки підприємства, кадрова служба, юридичний відділ, структурні підрозділи, персонал підприємства) [4, с. 118–121]. Однак самі працівники підприємства (внутрішні суб'єкти) одночасно виступають і як об'єкти, і як суб'єкти потенційних загроз. Особливо небезпечними такі загрози стають за неефективного механізму мотивації, діючого на підприємстві, внаслідок чого може відбуватись падіння лояльності працівників до підприємства та зменшення його кадрового потенціалу, а саме: занижена оцінка праці (наприклад, заробітна плата); відсутність визнання результатів праці з боку керівництва; відсутність можливості професійного зростання; неналежні умови праці; розбіжність особистого кар'єрного плану і корпоративних можливостей;

відсутність стабільності й захищеності; розбіжність соціальної ролі і статусу посади; розбіжність корпоративної і особистої культури та етики; формальний або авторитарний стиль керівництва [6].

Насамкінець розкриємо комплекс засобів та інструментів механізму забезпечення мотиваційної безпеки підприємства та його персоналу.

Перелік застосовуваних для функціонування механізму засобів досить різноманітний. Структуруємо засоби та інструменти забезпечення мотиваційної безпеки за складовими соціально-мотиваційної безпеки підприємства (табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2

### Засоби та інструменти забезпечення соціально-мотиваційної безпеки

Складова соціально-мотиваційної безпеки	Засоби та інструменти забезпечення	
1	2	
кар'єрна безпека	<p>побудова карт мотиваторів; кадрове планування та управління змінами; оптимізація чисельності й структури персоналу, регулювання трудових переміщень;</p> <p>розробка правил прийому, розміщення й звільнення працівників; планування ділової кар'єри співробітників; забезпечення кар'єрою можливості самовираження працівників; контроль ділової кар'єри працівників; вивчення ціннісних орієнтацій, переваг і пріоритетів у сфері праці; планомірне горизонтальне та вертикальне просування персоналу за системою посад чи робочих місць;</p> <p>погодження інтересів підприємства з кар'єрними прагненнями особистості; розроблення та реалізація активної політики розвитку персоналу; управління витратами на персонал як засіб впливу на розвиток трудового потенціалу працівника;</p> <p>збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу; розвиток персоналу, надання можливості професійно-кваліфікаційного просування.</p>	
фінансова безпека	<p>створення сприятливого матеріально-мотиваційного поля для співробітників організації, що не спонукатиме їх до переходу до організацій-конкурентів з більш привабливими умовами оплати праці; створення ефективної системи преміювання;</p> <p>надання соціальних послуг як засіб мотивації, стабілізації колективу;</p> <p>розробка мотиваційних положень, тарифних угод між адміністрацією й колективом;</p> <p>оцінка фінансової складової кар'єрної безпеки (розмір зарплати, престиж організації порівняно з конкурентами);</p> <p>розроблення механізмів участі співробітників в прибутку організації;</p> <p>взаємозв'язок результативності роботи працівників з оплатою і нематеріальним стимулюванням (взаємозв'язок зусиль з результатом); прозорість системи винагороди;</p> <p>орієнтація на довгострокові трудові договори з співробітниками підприємства;</p> <p>розроблення та реалізація гнучкої політики мотивації персоналу;</p> <p>розроблення та забезпечення працівників соціально-компенсаційними пакетами.</p>	

1	2
технологічна безпека	збагачення змісту праці, структурування робіт, їхнє нове компонування, формування нового змісту праці, посадових обов'язків; забезпечення гідних умов праці на робочих місцях; наукова організація праці; управління трудовим навантаженням, оптимізація структури робочого часу; впровадження інноваційних рішень в трудову діяльність; дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку; чітке виконання вимог нормативно-правових актів з охорони праці, правил поведження з механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва.
естетична безпека	застосування статусної мотивації, морального заохочення; орієнтація персоналу на професійні досягнення; мотивація професійного зростання і підвищення статусу; позиціонування персоналу як людського капіталу, розвиток якого потребує цільових інвестицій і спеціальних методів економічної, соціальної і психологічної підтримки; здійснення перманентного моніторингу лояльності персоналу; сприяння позитивним міжособистісним комунікаціям; реалізація комплексу заходів з виховання лояльності та встановлення позитивних стосунків працівників та роботодавця.
адміністративно-незалежна безпека	активне залучення працівників до управління трудовими процесами, участь у прибутках і акціонерному капіталі фірми; використання новітніх технологій відбору кандидатів на працевлаштування, які дозволяють відсіювати потенційно нелояльних співробітників; розробка чітких правил роботи із секретною інформацією і документами; проведення заходів з перевірки персоналу на етапі прийому на роботу, здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього аудиту діяльності персоналу та дотримання низки вимог у випадку звільнення персоналу; орієнтація на мотивацію відносин співробітництва між працівниками; участь персоналу в управлінні підприємством; формування позитивної корпоративної культури; використання соціально-психологічних засобів впливу на мотивацію персоналу (усунення конфліктних ситуацій, забезпечення взаємодії); поліпшення соціально-психологічного клімату в організації завдяки зміні стилю керівництва, умов наймання й роботи, заохоченню індивідуальної та групової ініціативи, творчості й саморозвитку; реалізація політики психологічної підтримки персоналу; забезпечення збалансованості життєво важливих інтересів всіх учасників соціально-трудова відносин; страхування, соціальний захист працівників, якісне медичне обслуговування.

Отже, процес і механізм забезпечення мотиваційної безпеки підприємства передбачає застосування низки інструментів, вибір яких залежить значною мірою від функціональних складових соціально-мотиваційної безпеки:

– під час набору персоналу слід застосовувати превентивні заходи (обґрунтований вибір джерел набору персоналу), договори з навчальними закладами, здійснювати випереджальну підготовку фахівців для освоєння нової техніки й технології, впроваджувати активні методи пошуку, зокрема рекрутингу;

застосовувати науково обґрунтовані професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників, професіограми, карти компетенцій, посадові інструкції; здійснювати укладання договорів і контрактів, де чітко прописуються обов'язки та права сторін, умови несення відповідальності за їх недотримання, а також преференції за високу ефективність роботи (премії, додаткові пункти соціального пакета тощо);

- формуючи оптимальний склад персоналу, слід враховувати статево-вікові та психофізіологічні характеристики, кваліфікацію претендентів на робочі місця та забезпечувати їх професійну, організаційну, побутову й особистісну адаптацію;

- для створення команди фахівців топ-менеджменту доцільно використовувати такі інструменти, як планування ділової кар'єри, підготовка кадрового резерву на заміщення керівних посад за індивідуальними планами, ротація, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;

- забезпечення рівних можливостей та умов діяльності всіх категорій персоналу слід здійснювати за допомогою належної організації праці, встановлення чітких регламентів, справедливих норм та нормативів, забезпечення змістовності праці, можливості просування та кар'єрного росту;

- управління розвитком персоналу: підвищення кваліфікації, навчання персоналу, формування відданості або лояльності працівника до свого підприємства;

- перерозподіл працівників, що включає професійно-кваліфікаційне або посадове переміщення працівників як елементи управління кар'єрою й стабілізацію складу персоналу, вирішення конфліктних ситуацій;

- формування банку даних про рівень кваліфікації, уміння та знання, побажання працівника стосовно змісту роботи, результати його оцінки з метою визначення потенціалу працівника й потреби в організації навчання, підвищенні кваліфікації, закріпленні, ротації чи звільненні;

- застосування мотиваційних стимулів: справедлива система оплати праці та її розмір, система доплат і надбавок, забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості, дотримання порядку працевлаштування, переведення на інші робочі місця чи посади, звільнення;

- контроль за діяльністю працівників з метою попередження можливостей завдати шкоди підприємству через проведення оцінки персоналу та результатів його діяльності (відповідність посаді або робочому місцю, місце працівника в колективі, особиста віддача, лояльність, рейтинги цінності працівника для організації). Контроль є об'єктивно необхідним, спрямовує процес управління за

встановленими ідеальними моделями, коригуючи поведінку підконтрольного об'єкта [12].

Отже, ми окреслили рівні формування та складові елементи механізму забезпечення мотиваційної безпеки підприємства та його персоналу, що визначає порядок виконання ключових завдань суб'єктами безпеки за основними етапами взаємодії працівника із підприємством для взаємоузгодженого досягнення інтересів шляхом внесення змін в організацію системи кадрової безпеки, покращення взаємодії з іншими внутрішніми підрозділами та службами за межами підприємства з метою розвитку та найбільш ефективного використання кадрового потенціалу й формування безпечних умов праці для персоналу підприємства. Механізм покликаний сприяти дотриманню принципів, ефективному використанню методів, засобів, заходів, інструментів, збереженню об'єктів кадрової безпеки та суб'єктів, попередженню різноманітних загроз для досягнення цілей діяльності підприємства та зміцнення його кадрової безпеки, через виконання поставлених завдань.

### ***2.2.3. Стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства***

Забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності є запорукою їх стабільного розвитку та одним із чинників формування економічної безпеки держави. Однак діяльність вітчизняних підприємств супроводжується постійним впливом дестабілізуючих зовнішніх та внутрішніх чинників, тому їх розвиток у сучасних умовах можливий лише за їхньої належної захищеності, що реалізується відповідним механізмом забезпечення в системі економічної безпеки підприємств.

Разом з тим швидкий розвиток науки, техніки і технологій, висока наукомісткість сучасного виробництва висувають особливі вимоги до якості працівників вітчизняних підприємств, внаслідок чого наявність лише професійних навичок та кваліфікації вже не задовольняє вимог сучасного виробництва. Персонал підприємства має бути адаптивним, лояльним та мобільним, готовим швидко реагувати за делеговані повноваження і додаткові навантаження, постійно прагнути до професійного зростання, самовдосконалення як особистих, так і ділових якостей, розвитку трудового потенціалу, а також співробітництва та взаємодопомоги у колективі, підтримки ділової етики і трудової дисципліни, дотримання вимог кадрової безпеки.

Отже, у сучасних динамічних умовах господарювання використання механізмів

управління на основі забезпечення кадрової безпеки підприємства – обов'язкова умова виживання та розвитку. Кадрова безпека підприємства займає важливе місце в процесі ефективного управління ним, тому є невід'ємною ланкою стратегічного управління підприємством загалом, залежно від цілей господарювання, засобів і можливостей їх досягнення, умов господарювання та конкурентного середовища. Як першочергова необхідність, економічна безпека підприємства має бути науково обґрунтована з точки зору стратегічного управління. Тобто, для ефективного управління підприємством сьогодні надважливим завданням є розробка кадрової стратегії, як головного орієнтиру забезпечення економічної безпеки підприємства.

Виділеною проблемою займались багато вітчизняних та зарубіжних науковців [1-8, 10-12], однак більшість запропонованих підходів до розробки стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства та стратегії кадрової безпеки зокрема, які висвітлені в наукових колах, не достатньо розкривають її функціональність та концептуальні засади, що потребує подальших досліджень у даному напрямі.

Нині кожне підприємство у своїй діяльності орієнтується на тенденції та плани довгострокового розвитку. Завдяки цьому особливого значення набуває забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки стратегічному управлінню, особливе місце в якому відводиться управлінню персоналом та кадровою безпекою. Отже, питання забезпечення кадрової безпеки підприємств стають найактуальнішими у системі безпеки суб'єктів господарської діяльності та в системі управління персоналом загалом. Саме персонал підприємства постає в центрі сучасних концепцій економічної безпеки, основним напрямом яких є повне розкриття його здібностей і компетентностей, що дозволить підприємству адекватно реагувати на зміни навколишнього середовища, а отже, уникнути можливих загроз і втрат, стабільно нарощувати ефективність свого функціонування. Тому не випадково першочерговим стратегічним завданням для вітчизняних підприємств стає забезпечення кадрової безпеки підприємства як провідний напрямок стратегії управління персоналом та управління безпекою підприємства загалом.

Вирішення проблем кадрової безпеки та її забезпечення в системі економічної безпеки підприємств знайшло відображення у дослідженнях таких науковців, як А.Р. Алавердов, Я.А. Жаліло, А.Я. Кібанов, А.В. Кірієнко, М.О. Кизим, А.В. Козаченко, А.М. Колот, І.Л. Петрова, Н.А. Подлужна, Н.Й. Реверчук, К.В. Харський, І.Г. Чумарін, Н.К. Швець та інших. Питання підтримання високого рівня кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства стало

об'єктом наукових напрацювань таких вчених, як: О. Ареф'єва, З. Живко, Г. Козаченко, М. Копитко, О. Ляшенко, Н. А. Череп, А. Штангрет, О. Яременко та ін.

Однак, незважаючи на широкий спектр питань, охоплених дослідженнями зарубіжних і вітчизняних вчених, недостатньо вивченими та розкритими на даний момент залишаються розробки практичного інструментарію формування та забезпечення реалізації стратегії кадрової безпеки і методичних підходів до її розробки. Відсутні також напрацювання щодо застосування комплексного підходу до моделювання управлінських рішень, щодо використання дієвих стратегій забезпечення кадрової безпеки з метою досягнення високого рівня ефективності в системі управління персоналом підприємства та його кадрової безпеки.

Вивчення й узагальнення наукових праць дозволило зробити висновок про те, що низка питань стосовно розробки ефективних стратегій управління персоналом та забезпечення кадрової безпеки недостатньо досліджені та розроблені. Так, зокрема, існує неоднозначність у трактуванні понятійно-категорійного апарату, виявленні взаємозв'язку між загальною стратегією підприємства, стратегією управління персоналом та стратегією забезпечення кадрової безпеки. Виникає також об'єктивна необхідність у формуванні підходів до визначення стратегії забезпечення кадрової безпеки з метою досягнення належного рівня ефективності управління персоналом та їх відповідності загальній стратегії підприємства.

З огляду на зазначене, подальші теоретичні та методичні дослідження у цій сфері доцільно спрямувати на уточнення понять «забезпечення кадрової безпеки», «стратегія кадрової безпеки», «система управління персоналом», «стратегічне управління персоналом та кадровою безпекою» у їх взаємозв'язку, а також удосконалення процедури формування стратегії управління персоналом відповідно до стратегічних цілей забезпечення кадрової безпеки підприємства, ефективності функціонування підприємства.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні й розробленні практичного інструментарію для формування та реалізації стратегії забезпечення кадрової безпеки у системі управління персоналом підприємства.

Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки і вирішення комплексу таких задач:

- ідентифікувати основні складові існуючого механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств у процесі управління персоналом;

- визначити місце стратегії управління персоналом та стратегії забезпечення

кадрової безпеки зокрема у загальній стратегії управління підприємством;

– дослідити практичні аспекти вдосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки в системі управління персоналом підприємства.

В сучасних умовах гіперконкуренції стратегія забезпечення кадрової безпеки займає все більш значимі позиції в стратегічному управлінні підприємством.

Визначальне місце кадрової безпеки серед інших функціональних складових системи економічної безпеки підприємства пояснюється тим, що її об'єктом є персонал, за допомогою якого вона забезпечується. Як доведено численними дослідженнями науковців, персонал є найбільш вагомим ресурсом підприємств, забезпечення їх стійкості та конкурентоспроможності. Проте, за умов впливу дестабілізуючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, низького рівня мотивації, ймовірності звільнення тощо, персонал підприємств може сам бути об'єктом загрози.

Завданнями кадрової безпеки передусім є створення умов для ефективної діяльності підприємства, посилення його здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом, діагностика та прогнозування впливу персоналу на економічні показники, рівень кадрового потенціалу та трудові відносини загалом.

Визначення ролі та місця кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства потребує розуміння цілей, завдань, принципів, методів, показників кадрової безпеки та уточнення термінологічних понять: «кадрова стратегія», «стратегія кадрової безпеки», «забезпечення кадрової безпеки». З цією метою звернемося до визначення базового поняття стратегії підприємства.

Аналізуючи наведені у сучасній літературі визначення стратегії підприємства [1; 2; 5; 10], слід зазначити, що різні вчені мають своє власне бачення змісту поняття і ролі стратегії у діяльності підприємств. Але історичною основою походження терміну «стратегія» є військово мистецтво, яке розглядалось як вміння розробляти та вдало реалізовувати загальний план військової кампанії з використанням усіх доступних засобів [12]. В економічній літературі стратегію трактують, здебільшого, як певний комплекс довготермінових заходів щодо становлення, розвитку та оптимізації бізнесу. Наука планування розглядає стратегію як комплекс довгострокових цілей і основних завдань (заходів) щодо розподілу ресурсів для їх досягнення. На думку одного із засновників стратегічного управління І. Ансоффа [1], стратегія – це певний набір правил та прийомів, за допомогою якого організація зможе досягти основних цілей розвитку. Розділяють даний підхід і такі вчені як А. Люкшинов [11; с.105] та Р. Фатхутдінов.

З огляду на вищезазначене, стратегію можна визначити як загальний комплекс заходів довгострокового характеру, який є основою для прийняття ефективних управлінських рішень щодо забезпечення досягнення місії та перспективних цілей розвитку підприємства у певній сфері діяльності з урахуванням наявних ресурсів, конкурентних переваг і обмежень у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Слід зазначити, що на сьогоднішній день в економічних джерелах [6; 10] існує багато різноманітних класифікацій стратегій, аналіз яких дозволяє говорити про відсутність єдиного принципу класифікації стратегій, кожен вчений, наводячи класифікаційні ознаки стратегій, виділяє свій власний критерій. Але багато вчених [1; 6; 8 та ін.] погоджуються з тим, що існує певна ієрархія стратегій, тобто, використовуючи рівень управління як базовий критерій класифікації, можна виділити корпоративну (загальну, портфельну), конкурентну (ділову, бізнес-стратегію), функціональну та операційну стратегії.

Погоджуючись з думками вчених, представимо ієрархію стратегій підприємства відповідно до рівнів управління (рис. 2.3.1). Це дозволить виявити рівні декомпонування стратегії, підкреслити її ієрархічну будову, взаємозв'язок та підпорядкованість різних стратегій загальній стратегії, а також продемонструє певну ієрархію відповідальності керівництва.

Стратегія управління персоналом є однією з функціональних стратегій підприємства, виступає логічним продовженням стратегічного управління у напрямку всебічної роботи з персоналом. Підтвердженням цього є чіткий практичний взаємозв'язок стратегічних рішень щодо діяльності підприємства з системою управління персоналом, оскільки, саме працівники є одночасно організаторами і виконавцями робіт, а від рівня їх відданості, відповідності, професійної кваліфікації та бажання розвиватися залежить кадрова безпека, успіх функціонування підприємства та можливість досягнення цілей його діяльності.

Саме ця стратегія, виступаючи однією з найважливіших сучасних функціональних стратегій підприємства, дозволяє забезпечити кадрову безпеку, формування та використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання; набір і формування необхідних категорій персоналу; підготовку персоналу до відповідної професійної діяльності; належну оцінку та розвиток персоналу; постійний моніторинг кадрової безпеки та безпеки праці; соціальну захищеність персоналу підприємства тощо. Будь-які процеси, які пов'язані з персоналом, чи то залучення, використання, атестація або розвиток, потребують не тільки нагальних своєчасних заходів, але й перспективного підходу, що обумовлює необхідність запровадження ефективної системи стратегічного управління

персоналом як складової стратегії розвитку підприємства та стратегії кадрової безпеки.

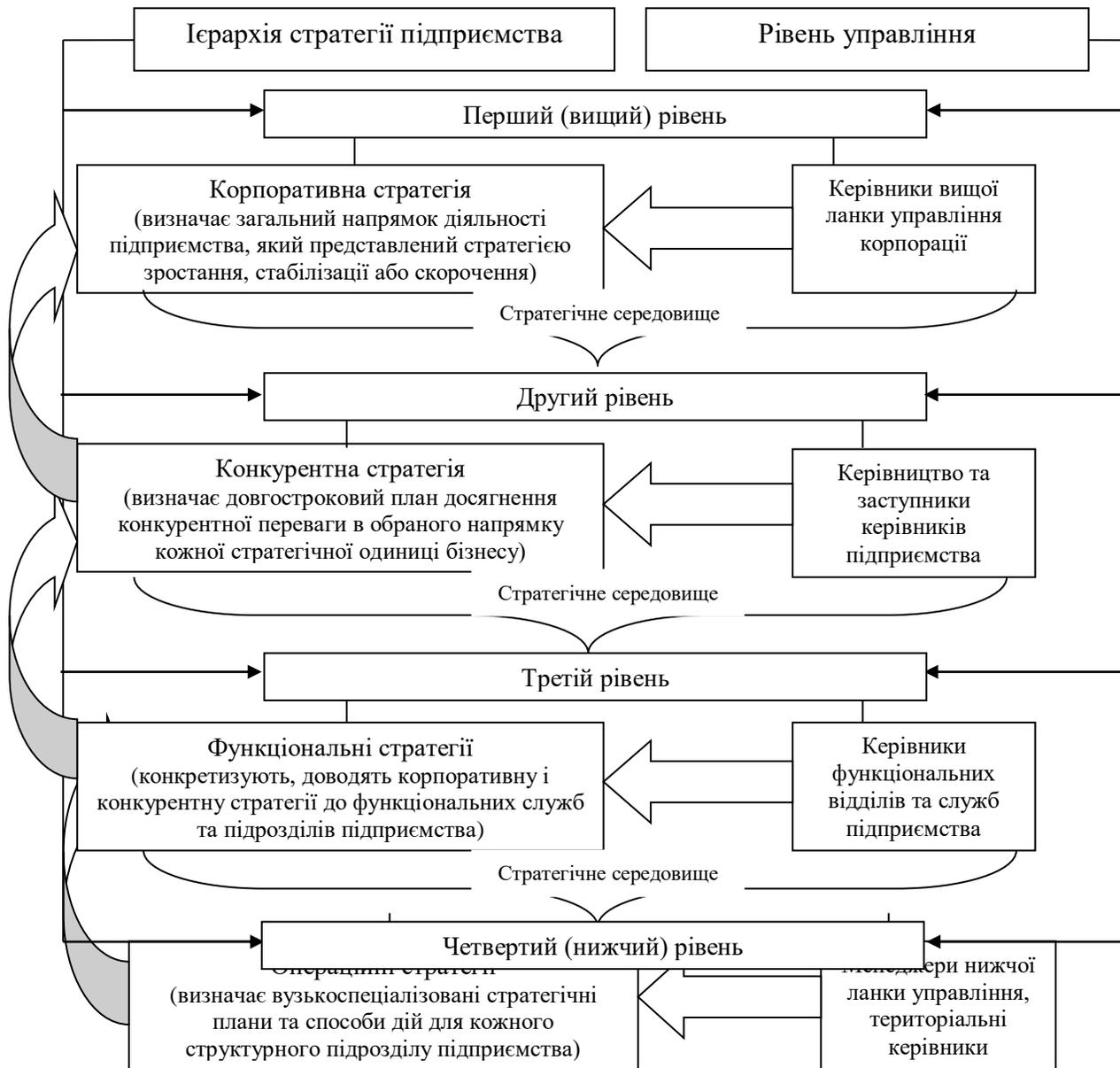


Рис. 2.3.1. Класифікація стратегій підприємства залежно від рівнів управління

З метою ефективного використання потенціалу персоналу задля розвитку та підвищення кадрової безпеки підприємства та самореалізації працівників, забезпечення належного виконання ним своїх трудових обов'язків, узгодження потреб персоналу з цілями діяльності підприємства виникає нагальна потреба у стратегічному управлінні персоналом, здатному забезпечити відповідно до вимог

виробництва та стратегічних цілей діяльності: пошук, відбір та адаптацію працівників, їх навчання та розвиток, формування кадрового резерву та кар'єрного просування працівників, впровадження дієвої системи мотивації, створення організаційної культури, збереження та вивільнення персоналу.

Питання щодо стратегічного управління персоналом в науковій літературі розроблене недостатньо ретельно. Відповідно до М. Армстронга [1, с. 53], «...стратегічне управління персоналом – це певний підхід до прийняття управлінських рішень відносно намірів та планів організації в галузі трудових відносин, а також при формуванні політики та практики в сфері найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу та міжособових відносин...».

В. Маслов [12] вважає, що стратегічне управління персоналом передбачає здійснення наймання персоналу, його оцінку, винагородження та розвиток, виходячи з цілісного уявлення про цілі розвитку підприємства. Свій підхід до визначення стратегічного управління персоналом пропонує А. Кібанов [5], на думку якого, – це управління процесом формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства з урахуванням змін в його зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбуваються нині або можуть відбуватися у майбутньому, що дозволяє підприємству вижити, розвиватися та досягати своїх цілей в довгостроковій перспективі. Т. Базаров та Б. Єремін називають стратегію управління персоналом кадровою та стверджують, що це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, які конкретизовані відповідно до типу організаційної стратегії, організаційного та кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Таким чином, існують різноманітні, іноді навіть прямо протилежні, тлумачення сутності поняття «стратегія управління персоналом», однак, на нашу думку, найбільш вдале визначення дає А. Кібанов [5, с. 32]. Автор розглядає стратегію управління персоналом як «...ретельно продуманий, розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрямок дій, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, що враховує стратегічні задачі підприємства та його ресурсні можливості...».

Отже, стратегія управління персоналом повинна бути спрямована на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, забезпечення його постійного розвитку та ефективного використання з урахуванням стратегічних цілей підприємства, результатів аналізу власних сильних та слабких сторін, мінливих факторів навколишнього середовища та ресурсного потенціалу.

Питанню вивчення та дослідження стратегій управління персоналом присвячені праці таких вчених як Кібанов А., Одегов Ю., Шмидт Г., Марра Р., Маслов В., Апенько С., Ястремська О., Половинко В., Весніна В., Лобанов А., Іванцевич Дж. та ін. Узагальнюючи здобутки цих фахівців у галузі стратегічного управління персоналом наведемо класифікацію стратегій управління персоналом (СУП) підприємства (табл. 2.3.1).

Таблиця 2.3.1

### Класифікація стратегій управління персоналом

Класифікаційна ознака	Вид стратегії управління персоналом (СУП)
1	2
Специфіка підприємства	Децентралізована СУП
	Централізована СУП
Спосіб реагування на зміни середовища	Внутрішня СУП
	Зовнішня СУП
Тип конкурентної стратегії	Інноваційна СУП
	СУП, орієнтована на підвищення якості
	СУП, орієнтована на скорочення витрат виробництва
Тип загальної стратегії підприємства	Підприємницька СУП
	Стратегія динамічного зростання
	Стратегія прибутковості
	Ліквідаційна СУП
	Циклічна СУП
База стратегії	СУП, що базується на ресурсах підприємства
	СУП, що базується на умовах, в яких функціонує підприємство
	СУП, рухома амбіціями
Стадія розвитку підприємства	СУП на стадії зародження підприємства
	СУП на стадії зростання підприємства
	СУП на стадії зрілості підприємства
	СУП на стадії скорочення діяльності підприємства
Механізм розробки та формалізації стратегії	Авторитарна СУП
	Інтуїтивна СУП
	Класична СУП
	Спонтанна СУП
Характер стратегії	Реальна СУП
	Проголошена СУП
Цілі та засоби управління персоналом	Стратегія інвестування
	Стратегія стимулювання
	Стратегія залучення
Умови використання	«Батьківська» СУП
	Розвиваюча СУП
	СУП орієнтована на задачу
	СУП цілковитих змін
Визначальні умови навколишнього середовища	СУП, що визначається динамізмом навколишнього середовища та стратегіями конкурентів
	СУП, що визначається змінами в технології, організаційної структури
	СУП, що визначається змінами у фінансово-економічному стані підприємства

1	2
	СУП, що визначається рівним ринкових відносин у зовнішніх та внутрішніх зв'язках підприємства
Динаміка цільових установок підприємства	Стратегія розвитку
	Стратегія функціонування
	Стратегія скорочення
Місце СУП в системі стратегічного управління підприємством	Корпоративна СУП
	Конкурентна СУП
	Функціональна СУП
Характеристика ресурсів в СУП	СУП, орієнтована на зовнішні (залучені) ресурси
	СУП, орієнтована на внутрішні (власні) ресурси
Філософія менеджменту	Тейлорівська СУП
	Інтегрована СУП
	Японська СУП
Основні компоненти місії підприємства	СУП, орієнтована на прибуток
	СУП, орієнтована на споживача
	СУП, орієнтована на справу
	СУП, орієнтована на персонал
	СУП, орієнтована на розвиток
	СУП, орієнтована на територію
Часовий період стратегії	Короткострокова СУП
	Середньострокова СУП
	Довгострокова СУП
Основні етапи процесу управління розвитком персоналу та кадровою безпекою підприємства	Стратегія відбору та залучення персоналу
	Стратегія трудової адаптації персоналу
	Стратегія оцінювання персоналу
	Стратегія професійного навчання персоналу
	Стратегія кар'єрного просування персоналу
	Стратегія використання та руху персоналу
	Стратегія мотивації персоналу
Стратегія вивільнення персоналу	

Змістове наповнення кадрової стратегії відбивають класифікації цієї дефініції. Переважна більшість авторів визначає кадрову стратегію як забезпечуючу відносно загальнокорпоративної, тому класифікує стратегію управління персоналом, наслідуючи основні (базові) стратегічні альтернативи зростання, стабілізації та скорочення. Так, Армстронг М. виділяє види кадрової стратегії на тлі розвитку класифікації конкурентних стратегій за М.Портером, виділяючи стратегію інновацій, лідирування за якістю та лідирування за витратами.

Балабанова Л.В. та Сардак О.В. [2] виділяють такі різновиди кадрової стратегії відповідно до корпоративної стратегії функціонування як орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації; орієнтацію на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації; орієнтацію на

персонал вузької спеціалізації; та відповідно до стратегій розвитку.

Дериховська В.І. визначає види кадрової стратегії відповідно до динаміки цільових установок підприємства (стратегія розвитку, стратегія функціонування, стратегія скорочення), залежно від типу конкурентної стратегії (інноваційна, орієнтована на підвищення якості, орієнтована на скорочення витрат), відповідно до загальної стратегії (підприємницька, динамічного зростання, прибутковості, ліквідаційна та циклічна), що за змістом відповідають класифікації загальнокорпоративної стратегій, але передбачають її декомпозицію до рівня управління персоналом [3]. Автором також виділено додаткові ознаки класифікації за філософією менеджменту, часовим періодом, умовами використання тощо. Змістовною є класифікація кадрових стратегій, запропонована Зеленовою О.І., що виділяє характерні риси стратегій управління персоналом в залежності від типу конкурентної стратегії; типу загальної стратегії організації, стадії життєвого циклу підприємства, його місії, способів реалізації стратегії підприємства, філософії менеджменту.

Однак наведена класифікація СУП не є повною, оскільки в ній відсутні ті стратегії управління персоналом, що базуються на основних етапах процесу управління персоналом та кадровою безпекою підприємства. Отже, аналіз праць вчених дозволив узагальнити існуючі напрацювання у галузі стратегічного управління персоналом та доповнити класифікацію кадрових стратегій класифікаційною ознакою «основні етапи процесу управління персоналом та кадровою безпекою підприємства», до складу якої увійшли стратегії відбору та залучення персоналу (спрямована на пошук і відбір кандидатів на вакантні посади для задоволення поточних та стратегічних потреб підприємства), його трудової адаптації (підготовка працівників до швидкого пристосування до професійних, соціально-психологічних, суспільно-організаційних, культурно-побутових та психофізіологічних змін відповідно до цілей і задач стратегічного розвитку підприємства), оцінювання (визначення відповідності професійного рівня персоналу досягненню бажаних результатів, виконанню вимог посадових обов'язків, дотриманню належної трудової поведінки тощо), професійного навчання (безперервне підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу для реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства), кар'єрного просування (спрямована на забезпечення стійкості кар'єрного процесу задля досягнення поетапних цілей соціального або посадового статусу людини у стратегічному періоді), використання та руху (ефективне використання набутих знань і розвинутих компетентностей під час виконання працівниками своїх професійних обов'язків), мотивації (покликана

сприяти максимальному задоволенню потреб працівників, відповідному підвищенню зацікавленості у розкритті свого потенціалу та забезпеченню на цій основі ефективного управління їх трудовою поведінкою в інтересах підприємства) та скорочення персоналу (безпечного вивільнення працівників, що не виправдовують надій керівництва, неналежним чином виконують свої професійні обов'язки, не виявляють бажання підвищувати свій кваліфікаційний рівень і розвиватися згідно з вимогами загальної стратегії підприємства). Введення додаткових ознак класифікації кадрової стратегії підприємства має на меті врахування сучасних особливостей менеджменту персоналу, що пов'язані зі зростаючою роллю знань в забезпеченні сталого розвитку підприємства. Формування стратегії управління персоналом є прерогативою керівництва підприємства, саме воно має визначати основні завдання, реалізація яких дозволить констатувати факт ефективного протікання стратегічного управління не тільки персоналом, а й підприємством в цілому.

Г. Лич [10] виділяє такі основні завдання розробки стратегії управління персоналом: допомога підприємству в досягненні його цілей; ефективне використання трудового потенціалу робітників; забезпечення підприємства висококваліфікованими та зацікавленими працівниками; стимул до найбільш повного задоволення працею шляхом врахування персональних побажань; розвиток та підтримка якості життя – відчуття значущості власного внеску працівника в ефективну діяльність підприємства; забезпечення дисципліни; покращення умов оплати праці та стимулювання працівників; постійне удосконалення форм та методів управління робітниками на основі впровадження сучасних науково-обґрунтованих, у тому числі комп'ютерних, технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з діловодства; можливість чіткого контролю за процесом управління персоналом тощо. Це обумовлює необхідність визначення пріоритетів (критеріїв) вибору стратегії управління персоналом. На нашу думку, критеріями вибору стратегії має стати обсяг запропонованих для її реалізації ресурсів, часові обмеження, склад та рівень професіоналізму й кваліфікації персоналу, вимоги забезпечення кадрової безпеки тощо. Сильні сторони та конкурентні переваги підприємства, які отримані за рахунок ефективної роботи з персоналом, також безпосереднім чином будуть впливати на вибір кадрової стратегії.

Отже, реалізація стратегічного управління персоналом потребує постійної узгодженості та інтеграції з цілями загальної стратегії, врахування реальних умов функціонування підприємства, його можливостей, досвіду та аналізу впливу факторів навколишнього середовища, створення необхідних умов для впровадження ефективної стратегії управління персоналом. Саме від того, наскільки точно та

правильно буде розроблена й реалізована кадрова стратегія, залежатиме удосконалення структури персоналу (за віком, категоріями, кваліфікацією, професіями тощо); оптимізація чисельності працівників з урахуванням її динаміки; підвищення ефективності витрат на персонал (оплата праці, винагородження, витрати на навчання та інші); розвиток персоналу (адаптація, навчання, кар'єрне зростання); заходи соціального захисту, система гарантій, соціальне забезпечення (медичне, пенсійне, соціальне страхування, соціально-культурне забезпечення та інше); розвиток організаційної культури (системи норм, цінностей, традицій, правил поведінки в колективі тощо), а отже й успішне функціонування підприємства в цілому.

На наш погляд, поняття «забезпечення кадрової безпеки» можна визначити як цілеспрямовану фахову (функціональну) діяльність суб'єктів кадрової безпеки, яка передбачає використання ресурсів кадрової безпеки з метою протидії загрозам економічної природи, пов'язаних із персоналом.

Фаховими суб'єктами є служба економічної безпеки та служба управління персоналом, а функціональними (якщо на підприємстві не сформована структура забезпечення економічної безпеки, а служба управління персоналом не несе відповідальність за забезпечення всіх процесів кадрової безпеки) – керівники та менеджмент підприємств. При цьому пропонується розглядати структурні та функціональні елементи забезпечення кадрової безпеки стосовно відповідних етапів процесу управління персоналом.

Основною метою забезпечення кадрової безпеки є стабільний розвиток підприємства за рахунок забезпечення та підтримки належного стану кадрової безпеки, реалізації кадрового потенціалу та мінімізації ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом. Отже, забезпечення реалізації кадрового потенціалу є одним з основних напрямків забезпечення кадрової безпеки у процесі управління персоналом підприємства.

При цьому стратегія кадрової безпеки може бути визначена як сукупність стратегічних цілей і завдань протидії кадровим загрозам та ризикам у процесі реалізації потенціалу персоналу. Вона реалізується за допомогою політики кадрової безпеки, яка визначає вимоги, принципи, засоби і методи роботи з персоналом у процесі її забезпечення. Тобто, розробка стратегії управління кадровою безпекою підприємств є процесом, ланцюгом управлінських рішень, результатом яких є система заходів щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Забезпечення кадрової безпеки у процесі управління персоналом підприємства передбачає комплекс дій, спрямованих на встановлення певних виробничих відносин

із персоналом для забезпечення від його негативних впливів та реалізації його потенціалу. Відповідно і процес управління персоналом містить три основні етапи, на кожному з яких вирішуються завдання забезпечення кадрової безпеки: формування, використання і розвитку персоналу підприємств (рис 2.3.2).



Рис. 2.3.2. Забезпечення кадрової безпеки у процесі управління персоналом

Етапами процесу забезпечення кадрової безпеки на підприємстві є: встановлення цілей, завдань та пріоритетів щодо забезпечення кадрової безпеки; визначення об'єкта та суб'єкта кадрової безпеки; обґрунтування конкретних заходів щодо гарантування захищеності підприємства в контексті управління персоналом; безпосереднє забезпечення кадрової безпеки (реалізація зазначених заходів); моніторинг стану кадрової безпеки та оцінка результативності її забезпечення.

Тобто «забезпечення кадрової безпеки» можна розуміти як створення організаційних умов, які сприяють стабільному функціонуванню процесу управління персоналом з урахуванням вимог кадрової безпеки, які повинні:

- забезпечити інтегроване управління процесами забезпечення кадрової безпеки і персоналом у загальній системі управління підприємством, узгоджуватись із його стратегією, корпоративною культурою та системою планування;

- містити заходи з планування персоналу, організації найму, переміщення та підготовки кадрів, прогнозування змісту робіт відповідно до посадових обов'язків;

- використовувати сучасні технології для визначення особистісних якостей і професійних характеристик працівників (кадровий потенціал) та фактичних результатів їх діяльності (ступінь його реалізації);

- здійснювати управління кадрами на підприємстві в межах єдиного центру відповідальності, який планує та реалізує заходи щодо удосконалення процесів забезпечення кадрової безпеки та управління персоналом [7, 17].

Отже, нині якість управління персоналом та кадрова безпека набувають статусу обов'язкового, ефективного елемента системи стратегічного управління підприємством.

Гарантування високого рівня захищеності підприємства, а також врахування можливих загроз та нівелювання кадрових ризиків неможливе без застосування відповідних стратегічних інструментів. Однак в сучасній літературі зі стратегічного управління відсутні напрацювання, в яких би приділялася достатня увага питанням вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки. Зазначене недопрацювання не дає можливості керівництву підприємства розглядати кадрову безпеку як складову стратегічного управління підприємством. Тому питання методичного обґрунтування вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки на підприємстві є достатньо актуальними та своєчасними.

Зазначимо, що обґрунтування та вибір стратегії забезпечення кадрової безпеки є важливим етапом в контексті моделювання процесу формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. Однак розробленість теоретичних підходів до стратегічного управління кадровою безпекою є недостатньою, оскільки питання формування стратегії забезпечення та особливостей її вибору практично не розглядаються в сучасній економічній літературі.

Разом з тим, слід зауважити, що стратегія забезпечення кадрової безпеки має свої особливості порівняно з іншими функціональними стратегіями підприємства. На думку Н. Кузнецової, стратегія забезпечення кадрової безпеки повинна мати наступні риси [9]:

1) вона служить інструментом реалізації стратегії вищого рівня (стратегії безпеки організації), її декларованих цілей, тому обґрунтованим можна вважати в якості цільового орієнтира даної стратегії досягнення цілей організації за рахунок посилення її конкурентних переваг в результаті виявлення, оцінки, мінімізації та нейтралізації кадрових ризиків і загроз;

2) за своєю суттю є функціональною, яка реалізується на корпоративному рівні підприємства;

3) має довгостроковий характер, що пояснюється необхідністю розробки та реалізації запланованих дій щодо забезпечення кадрової безпеки на перспективу;

4) передбачає врахування численних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, кожен з яких впливає на зміст її структурних елементів, особливості протидії загрозам кадрової безпеки;

5) в основу її розробки повинен бути закладений імовірнісний характер реалізації загроз з боку персоналу і на його адресу.

Тому враховуючи відсутність достатньої інформації щодо типів стратегій забезпечення кадрової безпеки та адаптуючи розглянуті класифікації стратегій забезпечення економічної безпеки, вирішено виділити такі види стратегій забезпечення кадрової безпеки: стратегія підтримки; стратегія посилення та стратегія модифікації.

Дослідження концептуальних засад стратегічного управління персоналом дозволяє визначити механізм формування кадрової стратегії, який розкривається через основні етапи здійснення цієї діяльності. У результаті аналізу існуючих наукових робіт з зазначеної проблематики виявлено відсутність єдиного концептуального підходу щодо процедури вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки, тому запропоновано наступну послідовність процесу вибору та обґрунтування оптимальної стратегії забезпечення кадрової безпеки на підприємстві (табл. 2.3.2).

Отже, як бачимо із таблиці 2.3.2, процес вибору стратегії кадрової безпеки розпочинається з аналізу існуючих стратегій забезпечення кадрової безпеки та виявлення особливостей їх використання на підприємстві. Також акцентуємо увагу, що особливістю запропонованого підходу до вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки є врахування таких її параметрів, як інтегральний рівень кадрової безпеки, рівень кадрових ризиків (на основі зіставлення фактичних показників із нормативним значенням) та рівень загроз кадровій безпеці (який визначено за допомогою експертних оцінок), що дозволяє врахувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

**Послідовність вибору та обґрунтування стратегії забезпечення кадрової безпеки на підприємстві**

Етапи процесу	Зміст та послідовність робіт
Етап 1	Аналіз існуючих стратегій забезпечення кадрової безпеки та виявлення особливостей їх використання на підприємстві
Етап 2	Визначення рівня кадрової безпеки на підприємстві на основі визначення інтегрального показника за допомогою таксономічного аналізу
Етап 3	Оцінка рівня кадрових ризиків на основі зіставлення фактичних показників (за напрямками управління персоналом) із нормативним значенням та формування висновку стосовно наявності або відсутності кадрового ризику
Етап 4	Визначення рівня загроз кадровій безпеці з використанням експертних оцінок
Етап 5	Вибір та обґрунтування оптимальної стратегії забезпечення кадрової безпеки на підприємстві

Оцінка рівня кадрових ризиків (за напрямками управління персоналом) може бути здійснена на основі таблиці 2.3.3.

Означена класифікація кадрових ризиків та загроз кадровій безпеці підприємства дозволяє визначити місце кожного ризику та оцінити загрози у виявленій сукупності, а також спрямувати зусилля на їх попередження і розробку заходів щодо захисту від їх негативного впливу. В якості найбільш значимої нами виділена класифікаційна ознака залежно від напрямку управління персоналом. Зниження впливу саме цих ризиків на діяльність підприємства і визначає успішність реалізації поставлених завдань та стратегії забезпечення кадрової безпеки загалом.

Таким чином, більшість авторів погоджуються, що стратегічна орієнтація менеджменту персоналу на фоні соціально відповідального менеджменту обумовлює подальшу побудову всієї системи забезпечення кадрової безпеки.

Так М.Уоткінс [15] визначає ключову роль персоналу в реалізації означеної стратегії, роблячи акцент на правильному формуванні робочих груп, що можливе на ґрунті обґрунтованого формування корпоративної культури шляхом концентрації працівника на вирішенні конкретного завдання, організації роботи в колективі, інноваційному підході до реалізації функцій самими працівниками.

З урахуванням того, що найбільші труднощі з впровадженням стратегічного управління персоналом на практиці, на наш погляд, полягають у недостатній розробленості методичних підходів до формування кадрової стратегії та стратегії забезпечення кадрової безпеки з урахуванням специфічних рис цієї діяльності, доречним є формування системи стратегічного управління персоналом та її елементів відповідно до наявної архітектури у вигляді бізнес-процесу. В таких

умовах доцільним є аналіз підходів та методів формування стратегії як такої, що в більшості випадків включає послідовну реалізацію таких етапів: стратегічний аналіз, формування стратегічних альтернатив, стратегічний вибір, впровадження стратегії та контроль за її виконанням.

Таблиця 2.3.3

**Кадрові ризики за напрямками управління персоналом**

Складові управління персоналом	Кадрові ризики	Бальна оцінка
Планування персоналу	Ризик можливих помилок у плануванні персоналу та неякісних перевірок кандидатів при прийманні на роботу	2
	Ризик невідповідності якісного та кількісного складу персоналу необхідному	1
	Ризик плинності кадрів	1
Відбір та найм персоналу	Ризик неефективності процедур підбору та відбору	4
	Ризик найму на роботу некваліфікованого працівника	2
	Адаптаційний ризик	1
Оцінка персоналу	Ризик неефективної процедури оцінки персоналу	3
	Ризик неефективного використання працівників	4
	Ризик порушення техніки безпеки	1
Розвиток персоналу	Ризик неефективного навчання	2
	Ризик недооцінки управління службово-професійним просуванням персоналу	5
	Ризик неефективної роботи з кадровим резервом	3
Мотивація персоналу	Ризик несприятливого психологічного клімату в колективі	1
	Ризик низької мотивації праці	1
	Ризик недооцінки аспектів соціального розвитку	4
Контроль персоналу	Ризик неефективності використання робочого часу	1
	Ризик професійних захворювань і травматизму	1
	Ризик матеріальних та майнових розкрадань з боку працівників	2
Вивільнення персоналу	Ризик створення негативного іміджу підприємства	1
	Ризик звернення працівника, який звільняється, в суд	0
	Ризик, пов'язаний з «витоком» інформації	2
	Ризик втрати кваліфікованих співробітників у зв'язку з плинністю кадрів	1

Зазначений підхід до розробки стратегії поділяє і О. Карпов, рекомендуючи проводити стратегічний аналіз, формувати місію, стратегічну концепцію та декомпонувати її до рівня цілей. Визначальною рисою запропонованого підходу є програмно-цільова спрямованість. Автором запропоновано виділення окремих проектів задля імплементації розробленої стратегії, встановлення цілей для них, визначення вимірних результатів, формування оперативних планів та бюджетів, контроль за їх виконанням.

Отже, більшість авторів дотримуються спільного концептуального підходу до формування стратегії, що з різним ступенем докладності включає стратегічний аналіз, формування стратегічних альтернатив, стратегічний вибір та впровадження стратегії. Але зазначені підходи є універсальними для опрацювання загальнокорпоративної і функціональних стратегій будь-якого напрямку діяльності, а не стратегії забезпечення кадрової безпеки зокрема. Тому специфічність та складність управління персоналом в довгостроковій перспективі призводить до необхідності доопрацювання складових цієї діяльності, що обумовлює потребу застосування процесного підходу та виділення таких складових (етапів), як розробка стратегічної цілі кадрової безпеки, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку стратегічних альтернатив, стратегічний вибір та затвердження стратегії, її імплементацію та моніторинг. Запропоновані основні етапи стратегічного управління кадровою безпекою тотожні загальноприйнятим підходам, але різняться рівнем прийняття рішень і відзначаються підпорядкованістю стратегічному набору підприємства в цілому.

Так Балабанова Л.В., Сардак Л.В. [2] визначають кадрову стратегію як одну з найважливіших функціональних стратегій, що спрямована на реалізацію місії і цілей підприємства. У свою чергу Іщенко І.Г. зазначає, що «кадрова стратегія – це набір основних принципів роботи з персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організації, а також типу кадрової політики». Я.Лоянич вважає, що «HR-стратегія допомагає організувати процес управління персоналом у відповідності з цілями компанії. Тому створювати її варто тільки в рамках системного підходу до управління організацією». Щур О. [18] також зазначає підпорядкованість кадрової стратегії загальнокорпоративній, коментуючи, що «кадрова стратегія базується лише на загальній стратегії розвитку компанії і ні в якому разі не може їй суперечити. Крім того, вона має відповідати місії та цінностям компанії».

Князева О.В. [6] детермінує кадрову стратегію як «особливе якісне рішення відносно цілей і засобів створення та розвитку професійного та лояльного трудового колективу, що враховує місію, цілі, позиціонування організації на ринку, її ресурсні можливості», що також відповідає концепції стратегічної субординації. При цьому таке рішення має бути сформовано робочою групою, що складається з керівників різних підрозділів організації. Такий підхід має на меті узгодження можливостей підприємства в напрямку розвитку персоналу та відповідність загальним стратегічним ініціативам.

Враховуючи вищезазначене, під кадровою стратегією, з нашої точки зору, слід розуміти узагальнений набір дій у довгостроковій перспективі та способів їх

реалізації щодо формування й відтворення людського капіталу задля забезпечення реалізації місії й загальнокорпоративної стратегії підприємства шляхом створення конкурентних переваг та соціальновідповідального менеджменту. Таке визначення кадрової стратегії має певні характерні риси, а саме: підпорядкованість стратегічним установкам більш високого рівня, націленість на створення конкурентних переваг та паритет інтересів працівника та власника. Слід також зазначити, що кадровій стратегії, як і будь-яким елементам стратегічного набору притаманні такі риси як довгостроковість, узгодженість і несуперечність з іншими складовими стратегічного менеджменту та врахування факторів не тільки внутрішнього, але й зовнішнього середовища підприємства.

Таким чином, слід зауважити, що загальна стратегія, стратегія управління персоналом і стратегія забезпечення кадрової безпеки і повинні розроблятися і розвиватися як єдине ціле, що означає залучення фахівців служби управління персоналом та кадрової безпеки до вирішення стратегічних завдань на корпоративному рівні. Але практична імплементація означених підходів є досить проблематичною, адже, на теперішній момент часу не існує достатньо розробленого методичного інструментарію для її реалізації. Це пов'язано з тим, що в теорії управління персоналом відсутній дієвий механізм взаємодії кадрової стратегії, стратегії забезпечення кадрової безпеки зі стратегією організації, який би дозволяв взаємно коректувати одна одну і розвиватися узгоджено.

Тому, враховуючи стан розвитку менеджменту сучасних підприємств, вважатимемо доречним дотримання позиції щодо місця стратегії кадрової безпеки як забезпечуючої загальнокорпоративну та розгляд її як різновиду функціональних стратегій. Залежність кадрової стратегії від загальнокорпоративної підвищує її адаптованість та керованість відповідно до рівня реалізації стратегічних настанов більш високого рівня. На практиці це означає, що при невиконанні загальнокорпоративної стратегії можлива оперативна трансформація кадрової складової для забезпечення реалізації планів більш високого рівня.

Таким чином, всі дослідники стратегічного менеджменту в сфері управління персоналом не заперечують взаємозалежність та взаємообумовленість загальнокорпоративної та кадрової стратегій, але локалізують вирішення кадрових питань на різному ієрархічному рівні.

Взаємозв'язок загальної корпоративної стратегії з кадровими стратегіями та стратегіями забезпечення кадрової безпеки представлено у таблиці 2.3.4.

**Взаємозв'язок корпоративної та кадрової стратегії**

Корпоративна стратегія	Маркетингова стратегія	Кадрова стратегія
Стратегії функціонування	Стратегія лідерства в низьких витратах	Орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації
	Стратегія диференціації	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації та максимально високої кваліфікації
	Стратегія фокусування	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації
Стратегії розвитку	Стратегія зростання	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Основний акцент на: створення належної системи мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, постійне підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання
	Стратегія помірнього зростання	Залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Основний акцент на: внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій
	Стратегія скорочення	Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні. Основний акцент на: стимулювання дотермінового виходу на пенсію, збереження персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи; перекваліфікацію
	Комбінована стратегія	Включає у залежності від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій

Таким чином, запропоновано представити типові стратегічні альтернативи щодо реалізації стратегії забезпечення кадрової безпеки відповідно до пріоритетності співвідношення витрат на персонал та вимог до його якості наступним чином:

- розвиток кадрового потенціалу (високі витрати – висока якість персоналу – високий рівень кадрової безпеки – низький рівень кадрових ризиків), що передбачає значні витрати, пов'язані з організацією навчання, забезпеченням найкращих умов праці та її оплати;

- оптимізація кадрового потенціалу (середній рівень витрат – якість персоналу достатня для виконання поставлених та перспективних завдань – середній рівень кадрової безпеки – середній рівень кадрових ризиків) має на меті забезпечення підприємства робочою силою в умовах обмеженості фінансових ресурсів, тобто передбачає відносно помірні темпи зростання оплати праці, середній рівень організації праці, невисокі витрати на навчання й адаптацію за умов забезпечення достатнього рівня кваліфікації для вирішення поточних завдань та ін.;

- скорочення витрат на управління персоналом (низькі витрати – гранична

якість кадрів, тобто достатня для виконання поставлених завдань – низький рівень кадрової безпеки – високий рівень кадрових ризиків), що пов'язано з необхідністю зменшення витрат ресурсів, пов'язаних з забезпеченням діяльності підприємства.

Наведена класифікація стратегічних альтернатив надає більш повного розуміння її сутності та формує підґрунтя для розробки стратегічних кадрових рішень та можливих способів імплементації стратегії управління персоналом.

Однак слід зауважити, що ефективна розробка кадрової стратегії можлива за умов якісного пророблення й формалізації методичного інструментарію основних етапів її формування, що можливе з використанням процесного підходу.

Першою складовою є формулювання стратегічної цілі, що узгоджена з загальнокорпоративними установками та виходячи з рівня досягнення попередніх стратегічних цілей. Як вже було зазначено, стратегія в області управління персоналом є забезпечуючою відповідно до стратегічного набору підприємства в цілому. Тоді стратегічна HR-ціль є декомпозицією загальної стратегічної цілі підприємства, що в свою чергу враховує стан зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу суб'єкта господарювання і розробка стратегії в області управління персоналом має включати напрямки, плани та способи її втілення. Тобто вважаємо, що кадрова стратегія має бути розроблена таким чином, щоб забезпечити реалізацію стратегічної цілі підприємства в цілому та стратегію забезпечення кадрової безпеки зокрема.

Враховуючи це та загальноприйняту побудову стратегічного набору підприємства, стратегія управління його економічною безпекою займає, безперечно, значне місце в ієрархії стратегій підприємства.

Відповідно до викладеного у системі забезпечення економічної безпеки підприємства виділяють: генеральну стратегію економічної безпеки (виражається через загальну концепцію системи забезпечення економічної безпеки підприємства); спеціальну стратегію (застосовується, наприклад, залежно від стадії господарської діяльності); функціональну стратегію (реалізовується через регулярну, безперервну роботу всіх його підрозділів з перевірки контрагентів, аналізу операцій, що передбачаються, експертизі документів, виконанню правил роботи з конфіденційною інформацією тощо; при цьому служба безпеки грає роль контролера); стратегію реактивних заходів (застосовується в разі виникнення або реального здійснення будь яких загроз економічній безпеці підприємства; заснована на застосуванні ситуативного підходу й обліку всіх зовнішніх і внутрішніх чинників, реалізується службою безпеки через систему заходів, специфічних для даної ситуації).

Забезпечення економічної безпеки підприємства формується за локальними

складовими, які можуть виступати блоками функціональної стратегії, які знаходяться в тісному взаємозв'язку. Отже, стратегія кадрової безпеки підприємства є складовою його економічної стратегії, що розглядається як:

- сукупність найбільш значущих рішень та заходів, спрямованих на забезпечення прийняттого рівня безпеки функціонування підприємства;

- економічна система забезпечення економічної безпеки підприємства в довгостроковому періоді, що являє собою сукупність приватних взаємоузгоджених складових, які об'єднує єдина глобальна мета – досягнення рівня економічного прибутку;

- сформована сукупність заходів, адекватних стану й тенденціям зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що відповідно до наявних ресурсів забезпечують стійке функціонування та необхідні тенденції розвитку щодо обраної місії;

- система послідовних управлінських рішень, яка забезпечує динамічний стан захищеності, конкурентостійкості та стабільного розвитку підприємства через сукупність цілеспрямованих впливів на стан фінансової безпеки підприємства з метою ефективної реалізації загальної фінансово-господарської стратегії, місії підприємства та досягнення визначених стратегічних цілей [сардак, с. .

Отже, як бачимо, сучасні технології протидії загрозам кадровій безпеці охоплюють всі функції управління персоналом і передбачають активне використання відповідних інструментів забезпечення кадрової безпеки підприємства. До них віднесемо: технологію відбору і перевірки кандидатів на вакантну посаду; технологію спеціального навчання персоналу методам забезпечення особистої і корпоративної безпеки; технологію захисту конфіденційної інформації підприємства від безвідповідальних і нелояльних співробітників; технології контролю над дотриманням персоналом вимог і правил майнової, інформаційної, інтелектуальної безпеки роботодавця; технології мотивації лояльної та відповідальної поведінки персоналу; технологію захисту від нелояльного і неблагонадійного персоналу, що включає комплекс заходів щодо оцінки ступеня лояльності, благонадійності персоналу, підвищення її рівня, профілактики небажаної поведінки персоналу.

Однак застосування означених технологій стає можливим лише на тлі формування певної корпоративної культури, яка побудована на принципах рівності та високого рівня залученості працівників, відкритості та прозорості інформації, тобто для використання такої концепції організація має бути «зрілою» та готовою до відкритого діалогу з працівниками.

#### **2.4. Стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства**

Стратегія управління соціально-економічною безпекою є складовою загальної стратегії управління діяльністю підприємства, ґрунтується на соціоресурсному підході до оцінки ефективності діяльності підприємства і його працівників за такими напрямками: управління процесами виробництва і реалізації продукції; управління процесами формування показників витрат, доходів і кінцевих фінансових результатів; управління процесами взаємозв'язку і взаємовідношення результатів діяльності підприємства і його працівників; управління продуктивністю і результативністю діяльності підприємства [1, с. 236].

Стратегія забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства – це плановий процес забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в довгостроковому періоді, що ґрунтується на використанні сукупності взаємоузгоджених елементів, метою якого є досягнення відповідного рівня соціально-економічної стабільності.

Розробка та реалізація стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства за своєю суттю є елементом стратегічного управління. Стратегія забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства досягається на основі відповідної політики.

Формування стратегії є процесом, який проходить певні етапи:

- аналіз основних показників розвитку, прогнозування майбутнього розвитку, оцінка стану внутрішнього та зовнішнього середовища системи, виявлення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін;
- формування проблеми, визначення мети та цілей управління;
- вироблення альтернативних варіантів стратегії та вибір пріоритетного варіанту;
- формування стратегії управління та заходів з її реалізації (тактичних та оперативних планів);
- визначення термінів, методів, інструментів реалізації та відповідальних;
- реалізація стратегії;
- моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування;
- контроль за виконанням стратегії [2, с. 137].

Розробка стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства ґрунтується на таких принципах: орієнтація на довгострокові цілі; забезпечення взаємозв'язку сукупності елементів соціально-економічної стратегії, за допомогою яких буде забезпечуватися досягнення стратегічної цілі діяльності підприємства;

багатоваріантність напрямів розвитку; комплексність розроблення стратегії.

Основна мета стратегії підвищення соціально-економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування тепер і високий потенціал розвитку в майбутньому шляхом попередження внутрішніх і зовнішніх загроз.

Метою забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства також є комплексна дія на потенційні і реальні загрози, що дозволяє йому успішно функціонувати в нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища.

Досягнення цієї мети вимагає реалізації наступних завдань:

- виявлення загроз стабільності і розвитку підприємства і розробка заходів протидії їм;
- забезпечення захисту технологічних процесів;
- своєчасне інформування керівництва підприємства про факти порушення законодавства;
- усестороннє вивчення ділових партнерів;
- реалізація заходів щодо захисту комерційної і іншої інформації;
- забезпечення захисту всіх видів ресурсів підприємства.

Вважаємо, можна виділити такі основні функціональні цілі стратегії підвищення соціально-економічної безпеки підприємства:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу;
- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних НДДКР;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Суб'єктами формування стратегії підвищення соціально-економічної безпеки підприємства є керівництво підприємства, його планово-економічний, фінансовий відділ та бухгалтерія, а суб'єктами реалізації – усі працівники підприємства. Таким чином, подібна стратегія охоплює різноманітні інтереси керівництва підприємства.

Щодо видів стратегій, то підходи науковців до їх класифікації є неоднозначними. Наприклад, Т. Іванюта та О. Заїчковський пропонують лише три типи стратегії економічної безпеки підприємства [3]:

- раптового реагування на загрози;
- прогнозування небезпек та загроз (включаючи цілеспрямоване дослідження соціально-економічної та криміногенної ситуації як всередині підприємства, так і в навколишньому середовищі);
- відшкодування завданих збитків.

Залежно від стану рівня безпеки підприємства та його фінансових можливостей група авторів Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. виділяють такі види стратегій забезпечення економічної безпеки [4, с. 220]:

- системного планового забезпечення;
- швидкого реагування;
- інституціоналізації та послідовного зміцнення;
- комплексного гарантування;
- відшкодування збитку;
- раптового реагування;
- сегментованого забезпечення;
- часткового врахування;
- делегування функцій.

Карковська В. Я. виокремлює дві групи таких стратегій – групи стратегій підтримки економічної безпеки (стратегії усунення існуючих загроз, запобігання можливим загрозам, компенсації збитку) та групи стратегій відновлення економічної безпеки (стратегії збільшення прибутків, зниження витрат, продажу активів, комплексна стратегія відновлення) [5].

У той же час П. Кравчук пропонує використовувати підхід, згідно з яким для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства слід користуватися трьома стратегіями: договірною, матричною, комплексною [6]. Головними критеріями диференціації стратегічних підходів до управління фінансово-

економічною безпекою підприємства є такі чинники:

- стан фінансово-соціально-економічної безпеки суб'єкта господарювання на момент розробки (коригування) стратегій;
- фінансові можливості підприємства щодо політики безпеки.

Сформуємо з урахуванням існуючих засад стратегічного управління основні типи стратегій забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства.

1. Пасивна стратегія. Дана стратегія доцільна для підприємства, соціально-економічна безпека якого знаходиться на етапі зростання. Основним завданням у сфері забезпечення безпеки виступає створення умов для отримання стабільних фінансових надходжень за рахунок ефективного використання наявних ресурсів, тобто максимізація прибутку у короткостроковому періоді. Цьому має сприяти впровадження гнучкої організаційної структури, застосування раціонального управлінського стилю, делегування повноважень, а також використання інформаційних мереж, засобів обробки, зберігання, передачі та захисту інформації. Важливим завданням виступає формування кадрового складу на основі дієвої системи мотивації, що відповідає умовам господарювання.

2. Стратегія підтримки. У фінансовій сфері передбачається стабілізація надходжень підприємства, зменшення, у разі можливості, частки залучених коштів. Увага керівництва спрямовується на удосконалення діючої стратегії з урахуванням факторів, що гальмують розвиток. Задля цього проводиться корегування організаційної структури й апарату управління із застосуванням ліберального або демократичного стилю, розвиток кадрового складу за рахунок навчання власних працівників і, при необхідності, залучення їх ззовні, удосконалення системи їх мотивування відповідно до оновлених цілей та завдань господарювання. Метою впровадження зазначеного комплексу заходів є скорочення зайвих витрат, недопущення бюрократизації, ініціювання творчої активності працівників для створення умов подальшого інноваційно-орієнтованого розвитку.

3. Стратегія стабілізації. При зниженні рівня безпеки визначаються резерви скорочення витрат (виведення з обігу неліквідних активів, що не використовуються). Управлінська діяльність концентрується на застосуванні жорсткого авторитарного стилю, що дозволяє скоротити терміни реалізації та підвищити ефективність розроблених заходів. Цьому має сприяти використання сильних сторін сформованої на попередніх етапах корпоративної культури. Кадрова політика спрямовується на економію витрат за рахунок скорочення другорядних посад, а також посилення відповідальності за виконання

працівниками обов'язків.

4. Агресивна стратегія. Основною метою для керівництва є зменшення темпів прояву кризових явищ з подальшою стабілізацією становища системи у перспективі. Серед завдань можна відмітити мінімізацію обсягів поточних збитків та вивільнення за рахунок проведення реструктуризації необхідних для стабілізації діяльності коштів. Даний вид стратегії застосовується у випадку, коли на підприємстві виникає криза збуту продукції, обсяги виробництва стрімко скорочуються, а рівень збитку приймає загрозливі розміри. Для управлінської діяльності притаманним є оперативний характер прийняття рішень із застосуванням авторитарного стилю. У сфері кадрової політики за основу обирається зниження плинності кадрів, застосування стимулювання за рахунок участі працівників у результатах і впровадження колективної відповідальності за виконання завдань.

Узагальнено охарактеризовані підходи до обрання підприємством стратегічних рішень у сфері безпеки на рисунку 2.4.1.

Стан безпеки	Достатній	Пасивна стратегія	Пасивна стратегія	Стратегія підтримки
	Задовільний	Стратегія підтримки	Стратегія стабілізації	Стратегія стабілізації
	Низький та критичний	Агресивна стратегія	Агресивна стратегія	Агресивна стратегія
		Високі (фінансові можливості перевищують необхідні витрати на гарантування безпеки)	Середні (фінансові можливості відповідають потребам у витратах на забезпечення безпеки)	Малі (фінансові можливості не дозволяють повною мірою здійснювати діяльність із забезпечення безпеки)

Фінансові можливості підприємства відносно реалізації заходів із безпеки

Рис. 2.4.1. Матриця визначення стратегії управління соціально-економічною безпекою підприємства

Примітка. Розроблено автором

Отже, використання стратегічного підходу в управлінні соціально-економічною безпекою підприємства дозволить: зменшити негативні наслідки змін, що відбуваються, а також факторів невизначеності в майбутньому; отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень по забезпеченні соціально-економічної безпеки підприємства; підвищити рівень керованості системи соціально-економічної безпеки; об'єднати зусилля керівників усіх рівнів управління та підрозділів підприємства, пов'язаних зі реалізацією стратегій забезпечення соціально-економічної безпеки.

<b>РОЗДІЛ 3.</b>	<b>МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СКЛАДОВИХ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ГАЛУЗЕВІ ОСОБЛИВОСТІ</b>
3.1.	<i>ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИРОДОРЕСУРСНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА</i>
3.2.	<i>НЕОБХІДНІСТЬ ТА НАПРЯМИ ОРІЄНТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ЦІЛІ КЛІМАТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ</i>
3.3.	<i>СТРАТЕГІЧНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГО-БЕЗПЕЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ</i>
3.4.	<i>СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛІСОРЕСУРСНОЇ БЕЗПЕКИ ЛІСОВИХ ГОСПОДАРСТВ</i>

### ***3.1. Особливості забезпечення природоресурсної безпеки підприємства***

Рівень соціоекологоекономічної безпеки підприємства значною мірою зумовлений рівнем забезпеченості його ресурсами різних видів та ефективністю їх використання. Відповідно, багато науковців, в тому числі О. Ареф'єва, Л. Ваганова, Л. Волощук, О. Грунін [1, с. 37-38], В. Гусєв, С. Ілляшенко [2, с. 12], Є. Олейніков [3, с. 138], А. Козаченко, Б. Купчак, С. Покропивний, М. Зубок [4, с. 3] та ін., розглядають економічну безпеку підприємства як стан ефективного використання його корпоративних ресурсів. В той же час незначна кількість дослідників виділяють ресурсну безпеку як функціональну складову економічної безпеки підприємства [5, с. 172; 6, с. 207; 7, с. 14], а якщо й аналізують її, то у складі інших підсистем економічної безпеки (найчастіше у складі виробничої). Так, Гічова Н. розглядає ресурсну безпеку як елемент виробничо-технічної складової тактичної економічної безпеки підприємства і енергетичну та сировинну безпеку як елемент стратегічної економічної безпеки [8].

Як в наукових дослідженнях, так і в практичній діяльності вітчизняних підприємств донедавна переважав підхід до ресурсної (сировинної) безпеки як складової її економічної безпеки, однак без взаємозв'язків і взаємозалежностей із її екологічною складовою. Ресурсна безпека розглядалася лише з позиції забезпеченості виробництва основними видами ресурсів та ефективності їх використання. Однак в останні роки поступово набуває значення саме екологічна складова функціонування суб'єктів господарювання, а екологізація виробництва є одним із пріоритетів діяльності більшості підприємств.

В умовах дефіциту багатьох ресурсів та значного підвищення цін на деякі з них (особливо енергоресурсів) особливої уваги набуває оцінка природоресурсної безпеки сучасних підприємства як складової його ресурсної безпеки, що потребує наукового обґрунтування на підставі існуючих розробок та світового досвіду, адже на сьогодні природоресурсна безпека підприємств незважаючи на свою важливість майже не розглядається, а існуючі дослідження присвячені ресурсній безпеці загалом.

Так, В. Гусєв, Л. Волощук та Б. Купчак визначають ресурсну безпеку як складову економічної безпеки, яка полягає в забезпеченні виробництва основними видами ресурсів необхідного рівня якості, забезпечення запасів власними оборотними коштами, що забезпечує ефективне функціонування підприємства, захищеність його інтересів від наявних і потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру [9, с. 78; 10, с. 218; 11, с. 343].

Дуже схожими є визначення А. Козаченко, В. Стадника та Л. Ваганової, які

розглядають ресурсну безпеку як комплекс заходів з пошуку, залучення, зберігання, планування, обліку та використання різних видів ресурсів, необхідних для запобігання можливим зовнішнім та внутрішнім загрозам [12, с. 83; 13, с. 297; 14, с. 212].

Г. Рзаєв та С. Няйко трактують ресурсну безпеку підприємства як комплексну характеристику ефективності використання фінансово-виробничих ресурсів суб'єкта господарювання у розрізі їх складових (матеріальних та трудових ресурсів, основних фондів, фінансових ресурсів), які відображають ефективність функціонування суб'єкта господарювання, гарантують стабільний процес формування показників витрат та доходів підприємства і при тому підтримують оптимальну структуру активів підприємства та джерел їх формування й сприяють подальшому розвитку суб'єкта господарювання [5, с. 173].

На основі існуючих концептуальних підходів до ресурсної безпеки було сформовано власне бачення природоресурсної безпеки підприємства, яка, на наш погляд, представляє собою комплексну характеристику забезпеченості підприємства сировинними та енергетичними ресурсами в розрізі їх складових відповідної якості за оптимальними цінами та ефективність їх використання, що сприяє сталому розвитку суб'єкта господарювання.

Екологічний контекст забезпечення природоресурсної безпеки підприємства передбачає, перш за все, оптимальне використання невідновлюваних чи обмежених ресурсів, зменшення техногенного навантаження на природне середовище, розробку програм переробки та утилізації відходів з залученням інноваційних технологій. Досягнення достатньо високого рівня природоресурсної безпеки підприємства з урахуванням екологічного чинника означає, що споживання ним природних ресурсів прямо або опосередковано не призводить до погіршення якості навколишнього природного середовища, не наносить прямих або опосередкованих збитків державі, споживачам, населенню та персоналу.

Природоресурсна складова є однією із найважливіших в діяльності суб'єктів господарювання, адже рівень використання підприємством природних ресурсів впливає значною мірою на його еколого-економічну безпеку. Неefективне їх використання знижує показники економічної ефективності підприємств за рахунок перевитрат сировини та наносить шкоду навколишньому середовищу за рахунок великої кількості відходів, викидів та скидів забруднюючих речовин в навколишнє середовище, водні об'єкти.

Наслідком низького рівня природоресурсної безпеки підприємств є висока енергоємність економіки та зростання економічного збитку від забруднення

внаслідок вичерпування природно-сировинної бази, що спричиняють регресивний сировинно-орієнтований розвиток економіки, при чому вихід із даної ситуації, як показує світова практика, можливий тільки за рахунок формування екологоорієнтованої ресурсозаміщуючої та ресурсовідновлювальної економіки.

Натомість підвищення ефективності використання ресурсів підприємства за рахунок ресурсо- і енергозбереження, утилізації, продажу побічних продуктів і відходів виробництва, застосування мало- та безвідходних технологій, відновлюваних джерел енергії, ефективних методів управління витратами сприяють зростанню прибутковості організації та формуванню її сприятливого іміджу, підвищують конкурентоспроможність екологічно чистої продукції на національному та світових ринках, зменшують вплив на навколишнє середовище та мінімізують екологічні платежі, що загалом забезпечує високий рівень еколого-економічної безпеки підприємства.

Саме підвищення ефективності використання ресурсів підприємства сприяє мінімізації рівня його витрат та зростанню доходів. Природоресурсна безпека підприємства значною мірою формується і одночасно залежить від потреб виробництва, яке спрямоване, в першу чергу, на отримання економічних вигод у майбутньому. Рівень ресурсної безпеки обумовлюється впливом внутрішніх та зовнішніх факторів (наприклад, високий рівень вичерпності природно-ресурсних родовищ, високий рівень експорту природно-сировинної бази, що спричиняє нестачу сировини на вітчизняних підприємствах, підвищення цін на ресурси тощо) [5, с. 172].

Забезпечення достатнього рівня природоресурсної безпеки підприємств потребує використання альтернативних джерел енергії, серед яких найбільш перспективним з екологічної та економічної точок зору є біоенергетичний потенціал, який включає енергію деревних відходів лісового господарства та деревообробки, органічних відходів із тваринницьких ферм і птахофабрик, біомаси з відходів сільськогосподарських культур, твердих побутових відходів. Збільшення використання біоенергетичного потенціалу в Україні дозволить покращити стан ресурсно-екологічної безпеки, зокрема за рахунок використання біоенергетичних ресурсів на даний час можливо замінити від 8 до 35 % традиційних паливно-енергетичних ресурсів, при цьому значно знизивши забруднення довкілля [15].

Важливе значення для зменшення загроз безпеці підприємства ресурсно-екологічного характеру необхідне впровадження комплексної системи збирання та утилізації вторинних ресурсів, відпрацювання економічних механізмів

зацікавленості всіх суб'єктів у цій сфері, у тому числі населення, та забезпечення самоокупності підприємств з переробки відходів, організація просвітницької роботи [16, с. 192].

Так як ресурси не є однаково доступні всім підприємствам на ринку, це є основою виникнення ресурсних диспропорцій, які підприємства повинні вчасно виявляти. Так, наявність особливого доступу до ресурсних джерел або створення бар'єрів для їх поширення серед конкурентів підсилює економічну безпеку підприємства. Водночас, розширення прав на використання окремих видів ресурсів або їх стрімке поширення серед конкурентів у галузі повинно розглядатись як загроза економічній безпеці підприємства.

Досягнення підприємством високого рівня конкурентоспроможності та формування стійких конкурентних переваг є можливим на основі постійного пошуку унікальних ресурсних комбінацій та компетенцій. Водночас, здатність підприємства захистити джерела ресурсних переваг характеризує існуючий стан його економічної безпеки.

Під забезпеченням природоресурсної безпеки підприємства розуміють комплекс заходів щодо забезпечення підприємства природними ресурсами відповідного виду та складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання різних видів ресурсів, необхідних для запобігання можливим зовнішнім і внутрішнім загрозам.

Метою ресурсного забезпечення підприємства є створення умов, що сприяють безпечному й ефективному протіканню господарської діяльності підприємства, реалізації намічених планів, програм, підтримці стабільного функціонування підприємства. Ресурсне забезпечення економічної безпеки підприємства вимагає значних витрат і ґрунтується на комплексному використанні всіх ресурсів, їх відповідності за якістю та кількістю і здатності керівництва використовувати традиційні види ресурсів у новому призначенні [17, с. 200].

Забезпечення природоресурсної безпеки підприємств являє собою складну систему, яка включає в себе сукупність послідовних, взаємозв'язаних між собою етапів, систематизованих до цих задач методик, методів, моделей, які дають можливість обґрунтувати, вибрати спосіб ресурсного забезпечення та оцінити ефективність обраного способу.

Оцінка природоресурсної безпеки підприємства передбачає:

- визначення кількісного та якісного складу ресурсного портфеля підприємства;
- ідентифікацію стратегічних ресурсів;

- визначення впливу стратегічних ресурсів на формування стійких конкурентних переваг підприємства;
- оцінку рівня іммобільності стратегічних ресурсів, їх доступності конкурентам та наявності бар'єрів для відтворення;
- характеристику поточного рівня економічної безпеки підприємства на основі якісного та кількісного аналізу стратегічних ресурсів;
- формування ресурсних стратегій.

Для формування стійких конкурентних переваг і забезпечення високого рівня економічної безпеки необхідними є:

- 1) безперервна акумуляція стратегічних ресурсів та їх зосередження на ключових довгострокових цілях підприємства;
- 2) збереження і захист ресурсів зі стратегічним значенням для економічної безпеки шляхом створення бар'єрів для їх поширення (мобільності, трансферу) серед конкурентів;
- 3) підтримка оптимального рівня накопичення ресурсів, які за умови зростання ризику для економічної безпеки, можуть мати стратегічне значення для підприємства;
- 4) зростання економічної безпеки підприємства шляхом взаємодоповнюваності різних видів ресурсів;
- 5) скорочення тривалості періоду відтворення стратегічних ресурсів для забезпечення ресурсної рівноваги і підтримки досягнутого рівня економічної безпеки підприємства [18].

Вироблення стратегічних цілей підприємства повинно ґрунтуватися, зокрема, на аналізі складу ресурсів, стану їх використання за видами, виявленні потенційних можливостей для залучення в разі потреби додаткових ресурсів.

На думку, Г. Рзаєва та С. Няйко, дотримання певних аналітичних процедур дасть змогу здійснювати відповідний контроль рівня ресурсної безпеки підприємства та його діагностику. Автори обґрунтовують основні аналітичні процедури забезпечення ресурсної безпеки підприємства за такими матеріало-виробничими параметрами:

- процедури оцінки та дослідження складських запасів за їх структурою та терміном зберігання за звітний період і в динаміці, порівняно з попередніми періодами;
- процедури оцінки показників ефективності використання матеріальних ресурсів (матеріаломісткості та матеріаловіддачі) та дослідження впливу факторів, що обумовили їх зміну за період, що аналізується;

- процедури дослідження відповідності норм витрачання матеріальних цінностей їх потребам виробництва та виробничій програмі;
- процедури оцінки та аналізу впливу факторів на зміну обсягу випуску продукції (товарів, робіт, послуг) з точки зору ефективності використання матеріальних ресурсів;
- процедури загальної оцінки потреби в матеріальних ресурсах відповідно до забезпеченості їх джерелами їх покриття;
- процедури аналізу відповідності фактичного розміру запасів плановій потребі в матеріалах та процедури оцінки забезпеченості матеріалами з урахуванням інтервалів часу між поставками;
- процедури оцінки резервів економії матеріальних ресурсів, розробки системи заходів та оцінки варіантів оперативних управлінських рішень щодо підвищення ефективності використання матеріалів та ін. [5, с. 173].

Для оцінки природоресурсної безпеки підприємства можуть бути використані наступні показники:

- енергоємність енергоресурсів;
- енергоємність матеріалів (сировини і допоміжних матеріалів);
- економія енергоємності за рахунок залучення в господарський обіг вторинних матеріальних та енергетичних ресурсів;
- енергоємність заходів охорони навколишнього середовища тощо [16, с. 189].

Залежно від місця, ролі, рівня перетворень у забезпеченні, а також з урахуванням суб'єктивних факторів, можна застосовувати різні підходи до змісту ресурсних стратегій: для кожного виду сировини або матеріалу розробляти окрему ресурсну стратегію; формувати стратегію для групи матеріалів або сировини; розробляти комплексну ресурсну стратегію для всього підприємства.

Важливу роль серед сировинних ресурсів будь-якого підприємства відіграють енергетичні ресурси. Більшість підприємств України змушені зараз ретельно досліджувати енергоємність власного виробництва, щоб скласти свій оптимальний енергетичний бюджет у межах існуючих обмежень.

Стратегії стосовно енергетичних ресурсів пронизують усю виробничу діяльність держави, починаючи з міжурядових домовленостей, стратегій енергопостачання окремих регіонів, галузей та підприємств. Розробка та впровадження ресурсних енергетичних стратегій, має специфічні особливості, які полягають у необхідності врахування кожним підприємством державної політики у цій сфері.

### ***3.2. Необхідність та напрями орієнтації діяльності підприємств на цілі кліматичної безпеки***

Важливим напрямом переходу до соціально-ринкової економіки України є орієнтація бізнесу на розбудову «екологічної» економіки, важливою складовою якої виступає кліматична безпека. Сьогодні людство вступило в новий етап розвитку, який можна назвати небезпечним з точки зору впливу людини на клімат планети. Для вирішення вказаної проблеми були прийняті Кіотський протокол, Паризька кліматична угода та ряд інших кліматичних документів, які повинні зупинити прогресуюче потепління клімату, що загрожує існуванню людства. Разом з тим, соціально-економічний механізм реалізації цих угод поки не забезпечує поставлених в них цілей, що зумовлює пошук нових підходів до зменшення викидів парникових газів. Одним із них може стати включення в механізм функціонування підприємств такої складової, як досягнення цілей кліматичної безпеки. Згідно даних звіту Carbon Majors Report американського US-NGO Carbon Disclosure Project за 70 % викидів вуглекислого газу відповідальні 100 підприємств, насамперед міжнародні нафтові концерни та державні підприємства. Тому під тиском громадськості багато з них починають активно запроваджувати заходи щодо зменшення викидів парникових газів. Одним із таких заходів стає ефективно управління квотами на шкідливі викиди не тільки на міжнародному рівні, але й в середині країн, що важливо взяти до уваги власникам і керівникам українських підприємств.

Значний вклад в дослідження проблем дотримання бізнесом цілей кліматичного розвитку внесли такі зарубіжні і українські вчені, як: І. Бистряков, Е. Вайцеккер, Р. Гевко, З. Герасимчук, В. Голян, О. Губанова, Г. Дейлі, Н. Зімовчук, В. Кравців, Н. Крафтс, Г. Паулі, Б. Порфір'єв, Д. Ріфкін, П. Саблук, Д. Стігліц, Дж. Сьєберт, Ю. Туниця, Дж. Фарлей, К. Фельбер, Дж. Фуллертан, М. Хвесик, Є. Хлобистов, Л. Черчик та інші. Разом з тим, в їх роботах недостатньо висвітлені питання стимулювання підприємств різних галузей щодо націленості їх діяльності на дотримання кліматичних цілей розвитку, використання нових економічних кліматичних інструментів та обмеження залучення токсичних інвестицій, що негативно впливають на соціоекологоекономічну безпеку країни.

Однією з підвалин соціально-ринкової економіки є забезпечення екологічного порядку, що передбачає збереження навколишнього середовища, енергоефективність, використання альтернативних відновлюваних джерел енергії. Тому важливо закріпити вказані цілі у механізмі функціонування українських підприємств, чого поки не вдається досягнути, оскільки власники останніх

націлено на отримання максимального прибутку у короткі терміни та неналежним чином орієнтується на кліматичні параметри. Крім того, багато зарубіжних та українських підприємств досить часто використовують зовнішні та внутрішні токсичні інвестиції, що не сприяє досягненню цілей соціоекологоекономічної безпеки України та не враховує інтереси територіальних громад у місцях розташування цих підприємств.

Досвід розвинутих країн показує, що населення відіграє провідну роль у вирішенні питань з побудови підприємств, які можуть зашкодити довкіллю на території тієї чи іншої громади. Зокрема, в Німеччині понад 90 % населення вимагає цілеспрямованої реорганізації міст і громад у напрямку збереження клімату. Тому в цих країнах бізнес змушений максимально враховувати екологічні та кліматичні вимоги при реструктуризації старих та створенні нових підприємств. В Україні ж поки наголос робиться на посиленні екологічного контролю з боку відповідних державних структур, які в значній мірі корумповані і не виконують належним чином своїх функцій. Крім того, кліматична безпека залежить не тільки від рівня викидів парникових газів, але й від забруднення землі, води, лісів, їх неефективного використання, що характерно сьогодні для багатьох українських бізнесів. Тому власникам та керівникам українських підприємств необхідно взяти до уваги досвід провідних компаній світу щодо використання нових кліматичних фінансових інструментів, які б дозволили дотримуватися умов кліматичної безпеки на перспективу, а владі – дотримуватися як податку Пігу, так і враховувати еколого-економічний парадокс Пігу.

Згідно теорії суспільного добробуту А. Пігу, на забруднювачів навколишнього середовища необхідно накладати спеціальні підвищені податки («податок Пігу»), щоб відшкодувати витрати держави на компенсацію населенню втрат насамперед від негативних зовнішніх екстерналій. У той же час збільшення видатків підприємств – забруднювачів навколишнього середовища змушує їх до скорочення (або – до зупинення) виробництва в даному регіоні чи країні та переводу бізнесу в менш розвинуті регіони чи країни, де екологічні вимоги не такі жорсткі, як в розвинутих країнах. В цьому випадку можна говорити про запропонований нами еколого – економічний парадокс Пігу: підвищене оподаткування підприємств – забруднювачів навколишнього середовища змушує їх скорочувати зайнятість в розвинутих країнах, підвищуючи рівень безробіття в них. Це в свою чергу веде до зростання видатків у розвинутих країнах на допомогу безробітним, що сприяє підвищенню податкового навантаження на платників податків в цих країнах. Виходом з цієї ситуації могло б

стати використання не стільки екологічних штрафів, скільки фінансових стимулів для тих підприємств, які зменшують викиди забруднюючих речовин, надання пільгових державних кредитів та гарантій на технічне переозброєння застарілих підприємств, надання для них податкових канікул на період реконструкції тощо. Загалом, українській державі необхідно посилити захист власного виробника в умовах перманентних світових криз, чого вона поки, на відміну від інших країн, не робить. У першу чергу це стосується обмеження вивозу з України сировини, зокрема й необробленої деревини, яка повинна максимально перероблятися у нашій країні. Одним із напрямів цього могло б стати поступове обмеження відшкодування ПДВ експортерам сировини (передусім зерна, залізної руди, металолому та деревини) з лагом в один відсоток за рік. Відповідно, протягом 20 років експортери сировини з України могли б переорієнтувати свою діяльність на виробництво з цієї сировини продукції з високою часткою доданої вартості. Українських виробників може зацікавити й перехід на сплату податку на виведений капітал замість податку на прибуток підприємств, що, на наш погляд, дозволить зменшити тінізацію української економіки та забезпечить підприємства додатковими фінансовими ресурсами для проведення заходів кліматичного плану.

Новим елементом економічного механізму функціонування підприємств у багатьох країнах світу сьогодні стає сплата вуглецевого податку (тобто ціни викидів за кожен тону вуглекислого газу). Визначення рівня вуглецевого податку виходить з нормативів заданої державою ціни на вуглець, з врахуванням якої суб'єкти ринку розраховують можливі обсяги викидів, які не лімітуються. Вуглецеві податки використовуються багатьма державами Європи, а також Мексикою та Японією. Щорічний світовий обсяг їх сплати на квітень 2015 р. складав 14 млрд дол. США. Ціни на вуглець дорівнюють від 1 дол. за тону вуглекислого газу в еквіваленті в Мексиці до 130 дол. за тону в Швеції. Разом з тим, у більшості випадків ця ціна сягала менше 10 дол. за тону [1, с. 5]. Згідно зі змінами до Податкового кодексу України, ставка вказаного податку з 2019 р. становить 10 гривень (0,31 євро) за 1 тону вуглекислого газу в еквіваленті, тоді як в ЄС зараз ринкова ціна за 1 тону вуглекислого газу в еквіваленті складає близько 6 євро. Тому цей податок в Україні поки не створює належних стимулів до зменшення парникових викидів в атмосферу та заохочує як українських, так і зарубіжних інвесторів розвивати в нашій країні «брудні» виробництва, що суперечить світовим тенденціям розвитку бізнесу. Зокрема, згідно звіту, оприлюдненого напередодні засідання групи G20 в кінці травня 2017 р. в Італії, майже 100 компаній з Fortune Global 500 вже використовують такий фінансовий

кліматичний інструмент, як «внутрішня ціна на вуглець», який дає можливість врахувати кліматичні ризики під час розробки стратегії розвитку компанії. Спираючись на розрахунки експертів, компанії користуються так званими ціновими коридорами, які демонструють ефективну ціну на викиди парникових газів на наступні 20-30 років для утримання темпів потепління на планеті. Вже сьогодні, за підрахунками зарубіжних експертів, середня внутрішня ціна на викиди парникових газів в межах корпорацій енергетичного сектору коливається біля позначки 35 дол. США за тону вуглекислого газу в еквіваленті у 2020 р. та 30-100 дол. США в 2050 р.[2].

З кожним роком посилюються фінансові ризики інвестування у підприємства з видобутку вугілля та виробництва електроенергії з нього, а також з інших викопних енергоносіїв, тому не тільки фінансові структури, але й провідні світові виробничі фірми при допомозі держави починають згортати подібні проекти в розвинутих країнах, що потрібно взяти до уваги владі та керівництву підприємств в Україні. Так, ряд корпорацій Франції реалізують стратегії, направлені на обмеження викидів вуглецю, спираючись на державну підтримку. Зокрема, Агентство по захисту навколишнього середовища та енергоефективності Франції (АДЕМЕ) веде облік всіх зусиль приватного сектора, а також дій по лінії державно-приватного партнерства, як-то плани по адаптації, стратегічне перегрупування, платформи з обміну досвідом тощо. На початку квітня 2017 р. під тиском громадськості енергетичні компанії майже всіх країн ЄС (за винятком Польщі та Греції) підписали зобов'язання не будувати нових ТЕС, що працюють на вугіллі. Головною метою цієї ініціативи є скорочення парникових викидів в атмосферу. Це треба взяти до уваги Україні на її шляху до членства в ЄС і поступово почати відмовлятися від використання вугілля для виробництва енергії та тепла, та активніше розвивати відновну енергетику, використовуючи при цьому фінансові стимули для подібних підприємств. В цьому плані досить цікавим є досвід Китаю, де поряд з розвитком відновної енергетики, знайшли новий підхід до функціонування вугільних підприємств, який було б доцільним запровадити і в Україні[ 3]. У КНР немає збиткових шахт, зокрема й державних. Шахту роблять або прибутковою, або закривають. Для цього постійно оновлюють шахтне обладнання, що дозволяє збільшувати обсяги видобутку вугілля при зменшенні його собівартості. Для цього Китай сконцентрував світовий досвід та передові технології для виробництва у себе гірничо-шахтного обладнання, зокрема й німецький. Так, після закриття останніх шахт в Німеччині, технології німецьких машинобудівних підприємств для потреб вугільної галузі були викуплені

китайськими компаніями та використані для потреб країни. В Україні ж на абсолютній більшості державних шахт оновлення обладнання не відбувалося протягом останніх 15-20 років. На деяких українських вугільних підприємствах видобуток вугілля ледь досягає 50-100 тон на добу, тоді як сучасні технології дозволяють видобувати до 3-3,5 тисяч тон вугілля на добу в залежності від особливостей конкретної лави. Разом з тим, при належній модернізації українських державних шахт видобуток вугілля на них можна підвищити в 3-5 разів (з нинішніх 4 млн тон до 12-20 млн тон на рік). Але для цього необхідно збільшити їх фінансування в 2-2,5 разу, що вимагає державного стимулювання залучення іноземних інвестицій у вугільну галузь.

Водночас все більше пенсійних та страхових фондів, які є найбільшими інвесторами в світі, поступово виходять з програм фінансування видобування та переробки викопного палива, насамперед вугілля, що треба взяти до уваги в Україні. Зокрема, французький пенсійний фонд (FRR), який оперує коштами в розмірі 37 млрд євро, оголосив, що виходить з своїх інвестицій у вугільні акціонерні товариства. Ряд британських пенсійних фондів, які входять в систему регіональних пенсійних фондів (LGPF), проголосили про вихід з вугільних акціонерних товариств у зв'язку із зростанням фінансового ризику при інвестуванні в подібні товариства. Вони переорієнтують свої кошти у товариства, які пов'язані з виробництвом відновлюваної енергії. На таке рішення британських пенсійних фондів вплинув тиск громадськості, яка виступила проти «брудного інвестування». Німецькі пенсійні фонди також дотримуються подібних тенденцій в інвестуванні, оскільки в Німеччині прийнято рішення до 2035 р. повністю замінити енергію, отриману від спалювання вугілля, енергією, отриманою від використання відновних енергетичних джерел. Зокрема, Німецький лікарський пенсійний фонд Берліну, капітал якого складає 7 млрд євро, проінформував про виключення з свого інвестиційного портфелю акцій всіх акціонерних товариств, які забезпечують хоча б 25 % виробництва вугілля, а також тих, які споживають більше 25 % енергії, отриманої при переробці кам'яного вугілля.

Вказані обмеження у діяльності підприємств вимагають пошуку адекватних фінансових ресурсів, які б допомогли бізнесу їх мінімізувати, насамперед шляхом зниження податків на доходи іноземних інвесторів, що вкладають свої кошти у модернізацію підприємств, що поки використовують «брудні технології», введення для них інших фінансових пільг. Подібні заходи вже застосовуються багатьма державами, передусім у вільних економічних зонах. Водночас, треба

враховувати той факт, що представники розвинутих країн вже зараз ставлять питання про введення мінімальної ставки податку на прибуток підприємств для всіх країн світу на рівні 20-25 %, щоб ліквідувати податкову конкуренцію між країнами та ускладнити транснаціональним компаніям переведення своїх доходів у країни з меншим рівнем оподаткування, передусім у класичні офшори. Для України введення будь-яких податкових пільг для підприємств та іноземних інвесторів блокується Міжнародним валютним фондом, оскільки це може призвести до значного дефіциту державного бюджету в умовах надзвичайного рівня корупції у нашій країні. Відповідно, це може призвести до призупинення траншів від МВФ для нашої країни, від яких Україна критично залежить. МВФ також негативно ставиться й до іноземних інвестицій в Україну з світових типових та нетипових офшорних центрів, оскільки переважна частина таких інвестицій носить характер відмивання «брудних» грошей, у свій час виведених з нашої країни у формі несплачених податків. Особливо це стосується направлення подібних інвестицій з Кіпру у виробництво відновної енергії в Україні з використанням найвищого у Європі «зеленого» тарифу, що вимагає від відповідних державних органів негайного обмеження подібних інвестицій.

З метою заохочення українських підприємств до дотримання кліматичних умов відтворення їх доцільно зорієнтувати на використання коштів різноманітних міжнародних екологічних фондів. Зокрема, в 1991 р. було засновано Глобальний екологічний фонд (ГЕФ), який надає гранти та кредити окремим країнам на подолання негативних змін клімату, на збереження біологічного різноманіття, на охорону міжнародних вод, на збереження озонового слою. ГЕФ виділив 9,2 млрд дол. США з власних коштів та залучив більше 40 млрд дол. США для реалізації понад 2600 проектів в країнах, що розвиваються, та в країнах з перехідною економікою. Крім Глобального екологічного фонду в 2001 р. було засновано ще два спеціалізованих фонди: Спеціалізований фонд для боротьби із змінами клімату (СФБЗК) та Фонд допомоги для найменш розвинутих країн (ФДНРК). На початок серпня 2010 р. 22 країни-донори повідомили про внески в останній фонд в розмірі 290 млн дол. США. В Спеціалізований фонд для боротьби із змінами клімату на початок жовтня 2009 р. було внесено 104,1 млн дол. США, а в наступні роки ця сума повинна була зрости до майже 500 млн дол. США. Його функція полягає у виділенні коштів на адаптацію, передачу технологій та пов'язані з цим заходи із створення потенціалу по збереженню клімату на планеті. Українські підприємства можуть також розраховувати й на допомогу із Зеленого кліматичного фонду, фінансовий ресурс якого з 2020 р. складатиме більше 100

млрд доларів. Проблемою є те, що не всі донори виконують свої зобов'язання із внесення відповідних коштів у зазначені фонди. Водночас, наша держава не в повній мірі виконує взяті на себе кліматичні обмеження, що ускладнює отримання українськими підприємствами коштів із вказаних фондів. В 2015 р. Україна оголосила про скорочення викидів парникових газів лише на 40 % від рівня їх викидів у 1990 р., що не влаштовує світові екологічні організації та фонди, оскільки в цей період відбувся значний спад виробництва у нашій країні. Треба враховувати й той факт, що в 1997 р. (коли ухвалювали Кіотський протокол) Україну за рівнем викидів парникових газів віднесли до розвинутих країн і вона не змогла скористатися різними формами міжнародної допомоги. Але різке погіршення екологічної та кліматичної ситуації на захоплених Росією та її сателітами в окремих районах Донбасу та Криму, що може призвести екологічної кризи в центрі Європи, дозволяє українській владі наполягати на отриманні позик з міжнародних екологічних фондів. Проблемою є те, що не завжди ці кошти застосовуються в Україні за призначенням, як це сталося з використанням так званих кіотських грошей від Японії та ряду інших країн.

Певні кошти на вирішення кліматичних український бізнес може отримати й із фондів Європейського Союзу, оскільки Україна підписала Асоціацію з ЄС . Зокрема, пріоритетами Фонду Когезії (ФК) в сфері середовища є: послуги та інфраструктура водного господарства; вирішення проблем, пов'язаних з сміттям та відходами; інфраструктура навколишнього середовища. Пріоритетами Європейського сільськогосподарського фонду для розвитку села (ЄСГФРС) є наступні: покращення конкурентоздатності аграрного та лісового секторів; поліпшення навколишнього середовища та сільської природи (землекористування); покращення якості життя в сільськогосподарських районах; диверсифікація сільської економіки. Одними з головних цілей діяльності Європейського фонду регіонального розвитку є конверсія тих промислових регіонів, становище яких погіршується, а також охорона та розвиток навколишнього середовища. А в окремих країнах ЄС створені спеціальні кліматичні фонди. Зокрема, в Латвії функціонує Фінансовий інструмент кліматичних змін (ФІКЗ), кошти якого направляються на розробку та запровадження технологій, в яких передбачено використання відновних джерел енергії, скорочення викидів парникових газів тощо. Виходячи з досвіду провідних країн світу щодо боротьби з кліматичною загрозою, в Україні було б доцільним створити окремий державний Кліматичний фонд, кошти якого на конкурсній основі надавалися б підприємствам, що реалізують кліматичні проекти

загальнодержавного значення. Джерелами наповнення цього фонду повинні стати надходження від вуглецевого податку, частина коштів від приватизації кліматично небезпечних підприємств, надходження з міжнародних екологічних організацій для реалізації кліматичних проектів, кошти спонсорів та меценатів, а також надходження від заробітчан для реалізації кліматичних проектів у місцях проживання їх рідних.

Важливим елементом економічного механізму функціонування українських підприємств може стати отримання ними так званих «зелених» кредитів від «зелених» банків. Подібні банки отримали широкий розвиток насамперед в США, Німеччині, інших провідних країнах світу, розвиток яких також важливо фінансово стимулювати і в Україні. До них відносяться альтернативні фінансові інститути, які інвестують в захист навколишнього середовища, у раціональне використання природних ресурсів, в підтримку сільського господарства та підтримку виробників біологічної продукції, а також забезпечують високий рівень прозорості фінансових операцій та соціальної відповідальності по відношенню до своїх клієнтів та до співробітників. В основному клієнтуру подібних банків складають люди з вищою освітою та доходом вище середнього, які зацікавлені насамперед у збереженні довкілля. Приклад подібної діяльності показав німецького Дойче Банку, керівництво якого на початку 2017 р. прийняло рішення, що банк та його дочірні структури по всьому світі не будуть надавати кредити для видобутку енергетичного вугілля та побудови тепло – та електростанцій, які працюють на викопному паливі. Фінансування вже розпочатих проектів за участі Дойче Банку в цій сфері буде поступово скорочуватися, а з часом припиниться взагалі, одночасно буде розширюватися кредитування «зелених» проектів. Це рішення було прийнято у відповідності з обіцянкою Дойче Банку, яка була оголошена під час проведення Паризької кліматичної конференції в грудні 2015 р. Крім цього банку, ще 400 державних та приватних компаній, які приймали участь в цій конференції, пообіцяли допомогти в боротьбі з глобальним потеплінням. Тому для скорочення споживання викопного палива в Україні слід активніше кредитувати підприємства, що використовують такі види відновлюваних джерел, як: гідро потенціал, геотермальна енергія, біомаса, біогаз, тверді горючі відходи, вітрова та сонячна енергія, тощо. Зокрема, українська держава використовує наявний потенціал з виробництва біогазу лише на 5 %, тоді як в Європейському Союзі щорічно з біомаси отримують 14 % загальної потреби в енергії [4, с. 55]. Для цього насамперед доцільно використовувати кредитні ресурси державних банків. У нашій країні функції «зеленого» банку вже почав виконувати державний

«Укргазбанк», якому відповідні фінансові ресурси виділені рядом провідних європейських банків.

З метою залучення іноземних кліматичних інвестицій в підприємства, розташовані у проблемних промислових районах України для створення «зелених» робочих місць на них, владі нашої країни доцільно взяти до уваги досвід Китаю з цього питання. У КНР з 2003 р. реалізується стратегія Відродження районів Північного Сходу Китаю (провінції Хейлунцзян, Цзілінь, Ляолін) , в яких розташовані так звані «старі промислові бази» країни [5, с. 161-162]. Основними завданнями цієї Програми (вперше оприлюднена в 2007 р.) є стимулювання інновацій для відродження старих промислових баз, вирішення економічних та соціальних завдань у проблемних містах регіону, стимулювання сталого розвитку тощо. Серед заходів цієї Програми заслуговують на увагу насамперед такі: 1) звільнення від стягнення окремих несплачених податків; 2) поетапне розширення переліку продукції для зниження ставок ПДВ на неї; 3) збільшення інвестицій з центрального бюджету в розширення потужностей з виробництва електроенергії. Крім цього, в останні роки у вказаних районах Китаю високими темпами розвивається відновна енергетика. Кошти для цього китайська влада активно залучає на міжнародних ринках за допомогою випуску «зелених» облігацій, які користуються значним попитом. В певній мірі це пов'язано з тим, що Компартія Китаю проголосила курс на будівництво «екологічної цивілізації», що було зафіксовано в Конституції КНР. Зокрема, до 2050 р. країна намітила отримувати 80 % енергії з відновлюваних джерел. Виходячи з такого підходу до дотримання принципів сталого розвитку в КНР, компанія Apple планує вкласти близько 300 млн доларів США інвестицій у Китайський фонд чистої енергії протягом наступних 4-х років. Вона також оголосила про партнерство з найбільшими виробниками своєї техніки в Китаї в рамках концепції розвитку відновних джерел енергії.

Водночас, аналіз практики залучення іноземних та внутрішніх інвестицій в підприємства України говорить про таку проблему, як токсичний (шкідливий) характер багатьох із них, зокрема й для довкілля. Загалом, токсичні інвестиції, на наш погляд, представляють собою такі інвестиції, які завдають суттєвої шкоди навколишньому середовищу, клімату, здоров'ю працівника та загострюють соціально-економічні відносини в суспільстві, тобто – соціоекологоекономічній безпеці загалом. За різними класифікаційними ознаками їх, на нашу думку, доцільно поділити на наступні групи та підгрупи: 1) екологічні, соціальні, комбіновані (еколого-соціальні); 2) іноземні та внутрішні; 3) державні й приватні;

4) антигуманні (або-неморальні); 5) економічно необґрунтовані (з точки зору несплати податків насамперед); 6) так звані «престижні» інвестиції. Зрозуміло, що з часом цей поділ буде удосконалюватися, враховуючи особливості розвитку світової економіки в наступні роки.

До токсичних екологічних інвестицій ми відносимо насамперед ті інвестиції, реалізація яких на підприємствах певних галузей негативно впливає на екологію та клімат. В останні десятиліття досить поширеним явищем став перенос екологічно та кліматично шкідливих виробництв з розвинутих країн до менш розвинутих, зокрема й до України. Причиною цього є значно менші екологічні платежі у цих країнах (зокрема й кліматичного плану), а також нестача дешевих робочих місць у розвинутих країнах. Тому Українська держава повинна поступово націлювати власників українських підприємств при залученні іноземних інвестицій враховувати екологічні та соціальні стандарти ЄС, оскільки наша країна взяла курс на вступ в цю організацію. Крім того, в останній доповіді представників Римського клубу (2017 р.) наголошено на необхідності посилення державного регулювання економіки з метою досягнення кліматичних параметрів Паризької кліматичної угоди, оскільки ліберальна модель ринку сьогодні цього вже не забезпечує. Тому керівництву України треба пильніше придивитися до принципів Пекінського консенсусу та поступово відмовлятися від ідеології Вашингтонського консенсусу, орієнтованого на дотримання принципів крайнього лібералізму, який суперечить досягненню цілей кліматичної безпеки.

Соціальними токсичними інвестиціями доцільно назвати ті інвестиції, що ведуть до надмірної інтенсифікації праці у несприятливих кліматичних умовах, яка завдає шкоди здоров'ю працівників. Подібне характерне для багатьох підприємств в КНР, а також для підприємств з китайськими інвестиціями у країнах, що розвиваються, оскільки висока продуктивність на них забезпечується насамперед за рахунок високої інтенсивності праці. На вказану закономірність вказують при опитуваннях вченими громадяни КНР, які давно живуть та працюють у російських регіонах, що межують з Китаєм. Вони бояться включення цих регіонів до складу КНР у майбутньому (а на це націлена неофіційна політика Компартії Китаю), оскільки це призведе до посилення інтенсифікації праці та суттєвого зменшення їх заробітної плати. Подібне проявляється у важких умовах праці (зокрема й в екологічному плані) й на тих українських підприємствах з іноземними інвестиціями, на яких не дотримуються належних умов праці, встановлений тризмінний режим роботи та жорсткий контроль за працівником за допомогою відео нагляду тощо. Крім того, високий рівень інтенсифікація праці на

багатьох вітчизняних підприємствах з іноземними та внутрішніми інвестиціями, помножений на несприятливі кліматичні умови роботи та проживання, не компенсується навіть підвищеною заробітною платою. Проблемою є й те, що на таких підприємствах приватні власники стараються зробити все, щоб заборонити існування на них профспілок та інших подібних об'єднань працівників або суттєво обмежити їх діяльність, особливо в питаннях охорони праці (подібне робили іноземні інвестори у вільних економічних зонах в КНР, а влада на це «закривала очі»). Тому власникам подібних підприємств, Українській державі та профспілкам треба шукати шляхи вирішення вказаних проблем, зокрема й на засадах державно-приватного партнерства, долучивши до вирішення цих проблем й регіональну та місцеву владу, а також широку громадськість. Інакше власникам українських підприємств буде все важче знайти кваліфікованих працівників, оскільки багато з них або вже виїхали на роботу закордон, або збираються так зробити у найближчій перспективі. Замінити їх, як вважають провідні українські експерти з міграційної політики, мігрантами з країн Азії та Африки буде дуже важко, враховуючи їх недостатню кваліфікацію та іншу ментальність.

До іноземних та внутрішніх токсичних інвестицій ми відносимо ті, які націлені на максимізацію прибутків інвесторів за рахунок недотримання вимог екологічного і соціального законодавства та надмірну загазованість повітря в регіонах вкладення подібних інвестицій. На вказані проблеми з китайськими інвестиціями в країни Африки (Кенія, Ефіопія) та в окремі країни СНД (Білорусь, Росія) вказують ряд експертів, оскільки інвесторів з КНР турбує тільки їх власний інтерес, а інтересів партнера для них не існує, особливо в екологічному плані [6], що треба враховувати українським отримувачам китайських інвестицій. Водночас, треба взяти до уваги той факт, що китайських інвесторів в Україні цікавить насамперед вкладення коштів у виробництво сировини, передусім зерна, що може призвести до закріплення сировинної спеціалізації нашої країни у світовому поділі праці, що вже відбувається. Тому відкриття ринку землі в Україні треба робити поступово (бажано за фінським або польським варіантом), щоб не перетворити нашу країну в зону екологічного лиха у результаті грабіжницького використання української землі іноземними та внутрішніми інвесторами, що вже має місце. Це насамперед проявляється у масовому використанні у сільському господарстві України неякісних пестицидів, що призводить до прискореного забруднення навколишнього середовища, зникнення багатьох видів рослин та тварин. Показовим у цьому плані є масове отруєння бджіл в Україні в останнє десятиліття

від використання неякісних отрутохімікатів при обробці посівів ріпаку, цукрового буряку, інших технічних культур тощо.

Однією із причин масової міграції робочої сили з України в останні роки, на яку поки не звертається належна увага вчених, якраз є важкі умови праці (зокрема й в екологічному та кліматичному плані) з надмірним рівнем забруднення повітря, що характерно для більшості промислових міст та регіонів України. На подібні підприємства у розвинутих країнах все важче знайти працівників, тому на них залучаються мігранти (зокрема й з нашої країни), або вони переносяться у менш розвинуті країни, у тому числі в Україну, передусім у працenaдлишкові регіони, до яких поки відноситься й Волинська область. Тому державні контролюючі органи з праці та з питань екології повинні максимально обмежувати залучення подібних інвестицій до України, а й з часом взагалі їх заборонити. Але враховуючи високий рівень корупції у цих державних органах до контролю за іноземними інвестиціями необхідно максимально залучати громадськість, профспілки, екологічні та інші структури громадянського суспільства на всіх рівнях. Крім того, іноземні та внутрішні інвестори стараються вкладати свої кошти у ті регіони, в яких вже розташовані підготовлені промислові ділянки з відповідною інфраструктурою та кваліфікованою робочою силою. А такими в Україні є насамперед ділянки у промислових центрах, в яких вже зараз кліматичні параметри не відповідають міжнародним стандартам, а деякі промислові міста, згідно досліджень українських та зарубіжних вчених, взагалі не придатні для проживання через несприятливі екологічні та кліматичні умови. Тому українській владі необхідно посилити допомогу тим інвесторам, які б хотіли розмістити свої підприємства у недостатньо розвинутих регіонах. Для цього, виходячи із зарубіжного досвіду, держава повинна за свій рахунок підготувати інфраструктуру для майбутніх промислових ділянок, на які б прийшов як внутрішній, так й зовнішній інвестор. Таким чином, можна було б зменшити негативне кліматичне навантаження на промислові центри України.

Державними та приватними токсичними інвестиціями виступають ті інвестиції, які передусім недостатньо враховують вимоги екологічної безпеки та негативно впливають на клімат. Масова вирубка лісів в Бразилії в районі Амазонки, зокрема й для звільнення площ для вирощування генно модифікованої цукрової тростини, що використовується для виробництва етанолу, призвела до суттєвого погіршення клімату у всій Латинській Америці. Подібне зараз відбувається в Сибіру та на Далекому Сході Росії, де іноземні інвестори, передусім китайські, по хижацькому вирізають ліс, не вкладаючи відповідних

коштів у його відновлення, що вже негативно позначається на кліматі цих регіонів. До подібних інвестицій в Україні насамперед відносяться інвестиції у підприємства теплоенергетики, металургії, гірничовидобувної та газової промисловості тощо. У певній мірі це стосується й підприємств агропромислового комплексу, в якому прискореними темпами розвивається виробництво зернових та технічних культур, що негативно позначається на якості землі та кліматичних умовах відтворення. Крім того, у рослинництві України низка галузей майже зникла, при значному розширенні площ під соняшником, зерновими та технічними культурами. Суттєво скоротилася й площа пасовищ, що негативно вплинуло на розвиток тваринництва. Так, поголів'я великої рогатої худоби з 1990 р. зменшилося з 25 млн до 3,5 млн голів, поголів'я свиней – з 19,9 млн до 6,1 млн, а поголів'я овець – з 9 до 1,3 [7]. Перетворення України у значного експортера курятини та свинини на світовий ринок принесла жителям тих регіонів, у яких базуються великі підприємства з їх виробництва, значні екологічні проблеми, оскільки їх власники масово порушують екологічне законодавство, забруднюючи землю, воду, лісові угіддя, повітря. Штрафні екологічні санкції для них є значно меншими, ніж побудова відповідних очисних та утилізаційних споруд. Крім того, за розрахунками експертів, експорт Україною кожного наступного мільйона тон зерна призводить до зростання сільського безробіття на 70 тисяч [8]. Тому владі нашої країни треба негайно розпочати реіндустріалізацію та припинити орієнтацію економіки на переважний розвиток експортно направленої аграрно-промислового сектору, який є одним із найбільших забруднювачів довкілля, зокрема й повітря. За звітом ООН, зменшення споживання м'яса на приблизно на 40 % було б достатньо для масштабного технічного оздоровлення підприємств аграрного сектору в його впливі на клімат. Тому багато виробників в світі переходять на виробництво різноманітних заміників м'яса [9, с. 50]. Зокрема, німецькі концерни Riigenwalder Miihle та Wiesenhof роблять великі інвестиції в альтернативи м'ясу, а такі американські виробники як Beyond Meat готують нові види його заміників. Найбільший виробник продуктів харчування в світі Nestle зобов'язався протягом найближчих шести років перейти на придатне для переробки або й до біологічного розкладання упаковки. Треба врахувати й той факт, що у звіті Світового банку «Економічне зростання України: вчора, сьогодні, завтра» (2019 р.) вказано, що «стара», орієнтована на експорт сировинних продуктів, економіка не може запропонувати населенню необхідної кількості робочих місць [10]. Тому в Україні треба розвивати галузі виробництва товарів та послуг із значною часткою доданої вартості, зокрема й підприємства з

виробництва обладнання для відновної енергетики. Потужності та кваліфікована робоча сила для цього в Україні є, але треба враховувати той факт, що значна частина подібного обладнання вже поставляється в Україну контрабандним шляхом (передусім з КНР), що може негативно позначитися на рентабельності подібних українських підприємств.

До антигуманних токсичних інвестицій, на наш погляд, доцільно віднести такі, виробничий процес на підприємствах з якими характеризується масовим недотриманням екологічних стандартів та негуманним ставленням до звірів, що негативно впливає на психіку та саморозвиток працівників. Насамперед це стосується звіроферм (передусім – норкових), на яких звірів вирощують для отримання хутра на експорт у розвинуті країни, а виробничий процес (особливо – забій тварин) на яких не відповідає принципам людської моралі та шкодить довкіллю та клімату. У багатьох європейських країнах такі ферми вже заборонені або будуть заборонені у найближчий час, тому окремі іноземні інвестори стали масово інвестувати у подібні ферми в Україні, користуючись нестачею робочих місць у депресивних регіонах нашої країни та недостатніми вимогами до дотримання екологічних та кліматичних умов відтворення. Вихід з цієї ситуації вбачаємо у використанні екологічних норм ЄС при залученні подібних інвестицій в Україну та в посиленні громадського контролю за подібними інвестиціями. Однак треба враховувати той факт, що жителі окремих населених пунктів на своїх сходах можуть дати дозвіл на розміщення на своїй території звіроферм, мотивуючи нестачею для них робочих місць. Подібне відбулося у селі Підгірне Рожищенського району Волинської області, де в 2019 р. нідерландський інвестор добився дозволу громади на побудову ферми з вирощування норок, хоча в його країні подібний бізнес заборонений. Селяни не взяли до уваги навіть інформацію активістів компанії ХутроОН та громадської організації «Єдина планета» про те, що такі ферми забруднюють навколишнє середовище. Так, в селі Ковалівка Київської області знайдені коліфорні бактерії в питній воді мешканців, хоча звіроферма працює там 5-6 років. Їх також виявлено і в селі Шульгівка Дніпропетровської області. Все це говорить про необхідність посилення інформованості населення про можливі негативні наслідки подібних інвестицій на перспективу.

Економічно необґрунтованими (передусім з точки зору оподаткування) токсичними інвестиціями виступають ті, які використовуються для «відмивання» незаконних доходів та «брудних» грошей в цілому. Як правило, подібні інвестиції вкладаються в об'єкти приватизації, при чому їх ціна для власників подібних

інвестицій не має значення. Для них головне швидко легалізувати свої незаконні доходи, що в Україні в сьогоdnішніх умовах зробити досить легко, враховуючи тотальний рівень корупції у всіх ланках влади. Проблемою є те, що більшість таких підприємств є шкідливими з кліматичної точки зору, тому контролюючі державні екологічні органи повинні більш прискіпливо перевіряти та допускати подібні об'єкти до процесу приватизації. Наприкінці березня 2019 р. була опублікована спеціальна Постанова Ради ЄС щодо перевірки прямих іноземних інвестицій, згідно якої потенційні інвестори із за меж Європейського Союзу змушені будуть надавати інформацію за багатьма пунктами, серед яких й наступні: структура власності іноземного інвестора, включно з повною інформацією про кінцевого бенефіціара; сума інвестицій; товари та послуги, а також операції іноземного інвестора і цілі компанії, в яку заплановані прямі іноземні інвестиції; джерело фінансування інвестицій (походження коштів) тощо [11]. Причому, країни ЄС зберегли за собою право перевіряти і блокувати прямі іноземні інвестиції з питань безпеки, до яких, крім всього іншого, належить право перевіряти та блокувати доступ до стратегічно важливих ресурсів. Подібну постанову було б доцільним прийняти й в Україні, доповнивши її пунктом щодо заборони «брудних» іноземних інвестицій в широкому плані. Основним засобом боротьби з офшорами в Україні зараз поки обрано додаткове оподаткування офшорних операцій через включення до складу валових витрат 85 % вартості товарів (робіт, послуг), придбаних у нерезидентів, котрі мають офшорний статус. Але фактично цей механізм призводить до сплати додаткової суми податку на прибуток лише в розмірі від 3,75 до 2,4 %, що не зменшує зацікавленість українських виробників співпрацювати з офшорами. Загалом, ефект від запровадження в Україні правил трансфертного ціноутворення поки є незначним, а допомогою використання трансфертних цін у нашій країні щорічно виводиться з-під оподаткування близько 100 млрд гривень доходів. На початку 2017 р. Україну прийнято до «Асоціації antiBEPS», тобто до групи країн, що борються з розмиванням податкової бази. У той же час, як вважають фахівці ДФС, необхідно доповнити мінімальний стандарт BEPS обов'язком розкривати схеми агресивного податкового планування платниками податків та податковими консультантами. Подібні правила успішно використовуються в США, Канаді, ПАР, Великій Британії, Португалії, Ірландії, Ізраїлі та Південній Кореї [12].

Так звані «престижні» токсичні інвестиції – це інвестиції у дуже дорогі («престижні» для іміджу країни) спортивні об'єкти, що будувалися чи будуються зараз у розвиткових країнах (насамперед, перед Олімпійськими іграми,

чемпіонатами світу з футболу, легкої атлетики тощо), які не мають перспектив ефективного використання у майбутньому, але дають можливість можновладцям вкупі з корумпованими підприємцями отримувати значні незаконні доходи. Прикладом цього є витрати на спорудження спортивних об'єктів для зимових олімпійських видів спорту в Сочі, літніх олімпійських об'єктів в Греції, футбольних споруд в Бразилії, Україні, Катарі тощо. Подібні змагання є завжди збитковими для країн-організаторів подібних змагань, але досить прибутковими для відповідних міжнародних організацій (УЄФА, ФІФА тощо) [13]. Як правило, процес залучення до реалізації подібних проектів вітчизняних та зарубіжних підприємств характеризується значними корупційними скандалами та так званими «відкатами» (особливо щодо недотримання екологічних норм при будівництві та функціонуванні). Крім того, капіталовкладення у названі об'єкти досить часто є способом відмивання «брудних» грошей, зокрема й від несплати податків.

Поширення різних видів токсичних інвестицій в Україні в останні три десятиріччя говорить про необхідність посилення державного контролю за подібними інвестиціями та підвищення ролі громадськості у цих питаннях. Інакше підприємства нашої країни не зможуть отримати значні зарубіжні екологічні інвестиції. Зокрема, за підсумками 2017 р. Україна втратила 65 позицій за індексом екологічної ефективності, опинившись на 109 місці серед 180 країн світу [14]. Разом з тим, при обмеженні токсичних інвестицій, треба врахувати вимоги Сілезької декларації солідарності та справедливої трансформації, прийнятої майже 25-ти країнами світу під час кліматичних переговорів ООН COP24 в грудні 2018 р. в Катовіце (Польща), згідно якої ефективна імплементація Паризької кліматичної угоди неможлива без врахування інтересів працівників, які звільнятимуться при закритті кліматично шкідливих підприємств, та необхідності створення для них нових робочих місць. Водночас, не можна перекладати тягар додаткових кліматичних платежів тільки на малий та середній бізнес та населення, як це відбулося у Франції в кінці 2018 р., що негативно сприймається суспільством та породило рух «жовтих жилетів». В цьому плані досить складною соціальною проблемою в Україні є надмірна плата споживачів за використання електроенергії, отриманої з відновних джерел, яка оплачується за рахунок високого «зеленого тарифу», ставка якого у нас є найбільшою в Європі, хоча Україна є найбільш бідною країною континенту. Вихід вбачаємо у негайному переході до аукціонної торгівлі відновною енергією, щоб подолати монополізм олігархічних структур на ринку відновної енергії України.

Набагато гіршою в екологічному та кліматичному плані є ситуація на окупованих територіях Донбасу, що вимагатиме дуже великих коштів на її покращення (передусім коштів іноземних інвесторів, оскільки у нашої країни таких коштів у найближчій перспективі не буде) після повернення цих територій до складу України. Тому державним органам влади України важливо не допустити на ці території іноземні токсичні інвестиції, а стимулювати розвиток на них сучасних підприємств та туристичної сфери, як це було зроблено у свій час у Німеччині при реформуванні структури економіки Рурського басейну. Крім того, доцільним є розгляд питання про створення на цих територіях спеціальної інвестиційної зони для залучення іноземного капіталу у нові галузі виробництва, зокрема й для виробництва обладнання для потреб відновної енергетики нашої країни та на експорт. Досвід Китаю, Польщі та ряду інших країн показав, що за рахунок вкладення іноземних інвестицій у подібні зони, ці території досить швидко розвиваються та долають своє відставання від інших регіонів країни.

Загалом, українським підприємствам треба максимально переходити на дотримання кліматичних норм виробництва, які вже застосовуються в країнах ЄС, інакше їх продукція може стати неконкурентною на ринках провідних країн світу. Водночас, владі України важливо не допустити порушень вимог Паризької кліматичної угоди щодо викидів парникових газів всіма видами підприємств нашої країни, насамперед підприємствами АПК, металургійної та вугільної промисловості. Для цього слід й надалі підвищувати ставку вуглецевого податку до середнього рівня по країнам ЄС, хоча цьому дуже сильно протидіють лобістські групи, що представляють інтереси українських підприємств – найбільших забруднювачів повітря. У той же час, українській владі необхідно розробити систему фінансових та інших стимулів для тих підприємств, які зменшують шкідливі викиди в повітря. При залученні іноземних інвестицій в Україну владі також важливо жорстко контролювати їх можливий токсичний характер, не дозволяючи перетворити нашу країну у пристанище для «брудних» в кліматичному плані інвестицій, що, на жаль, вже активніше відбувається. Тому до цих процесів треба активніше долучати широку громадськість та структури громадянського суспільства.

### ***3.3. Стратегічний екологічний контроль як складова управління еколого-безпечною діяльністю лісогосподарських підприємств***

Сучасне ринкове середовище зумовлює необхідність досягнення підприємством конкурентних переваг, опираючись не тільки на ринкову ефективність, але й на екологічну.

Проблема досягнення екологічної безпеки є особливо важливою для тих підприємств, діяльність яких базується на природних ресурсах. Особливістю лісового господарства як важливого сектору економіки України є те, що вона повністю базується на природних ресурсах лісу, з яких понад 80% займає деревина, до 15% – щепи для виробництва ДСП та ДВП і близько 5% – ягоди, лікарські трави, деревинні соки для хімічної промисловості, тощо. Поряд з цим, лісова галузь несе значне виробниче і соціальне навантаження. Ліс є важливою складовою загальної екосистеми і виконує функції оздоровлення, відпочинку та естетичного задоволення населення [1]. Тому екологічна безпека лісогосподарського підприємства повинна враховувати не лише роль лісу в загальному балансі екосистеми, а й соціальні наслідки функціонування галузі в цілому.

В сучасних умовах за системного розгляду діяльності підприємства поняття “екологічна безпека” розглядається у прояві багатоаспектності цієї категорії [2; 3].

Багатоаспектність стану екологічної безпеки містить:

- екологічні аспекти: збереження природи в первозданному стані;
- соціальні аспекти: гармонійне поєднання штучно створеного людиною матеріально-інформаційного середовища і природного середовища;
- економічні аспекти: економічний ефект за безпечного рівня навантаження на природні ресурси.

Розглядаючи екологічну безпеку як об’єкт управління, слід вважати, що це є визначений відповідними критеріями та нормами стан екологічного середовища. Якщо екологічну безпеку суб’єктів господарювання розуміти як певний екологічний стан цих суб’єктів у зазначених умовах їх функціонування, що визначається системою критеріїв, то управління цим станом передбачає дії з надання факторам, які його формують, відповідних (встановлених, нормативних) значень.

Враховуючи сучасні умови адаптації суб’єктів лісового сектору економіки України до ринкової моделі господарювання, фактором ринкової трансформації підприємств є зовнішньоекономічна діяльність, як одна із найперспективніших видів їх діяльності.

Досягнення необхідного рівня екологічної безпеки здійснюється через цілеспрямоване управління екологічною безпекою експортної діяльності лісогосподарських підприємств. Концепція сталого природокористування передбачає активізацію стратегічних підходів до управління екологічною безпекою цієї діяльності підприємств з урахуванням відповідних особливостей (збільшення обсягів рубок лісу через вищі вимоги до якості експортної продукції, технологія виробництва експортної продукції тощо) і специфіки зарубіжного ринку, а, відповідно, і нового змісту класичної моделі процесу управління екологічною безпекою.

Стратегічні підходи до управління еколого-безпечною експортною діяльністю передбачають можливість встановлення системи природоохоронних заходів (стратегій еколого-безпечної експортної діяльності), що дозволяють досягати необхідного рівня екологічного стану в умовах швидкоплинної зовнішнього середовища [4; 5].

Враховуючи значну динаміку зовнішнього середовища сучасного лісогосподарського підприємства, найважливішими факторами якого є економічна ситуація на зовнішньому ринку деревини, нормативна екологічна база держави і конкретного регіону, рівень розвитку суміжних галузей народного господарства, керівництву таких підприємств необхідно опанувати методи оцінки ефективності природоохоронних заходів (стратегій еколого-безпечної експортної діяльності) в умовах зовнішнього середовища, що склалися або прогноуються.

Процес постійного відслідковування результативності (ефекту) та ефективності впровадження екологічних заходів та їх корегування відповідно до змін зовнішнього середовища визначається як стратегічний екологічний контроль. Відтак, стратегічний екологічний контроль включає в себе дві складові: діагностичну – визначення (розрахунок) екологічного ефекту (ефективності) стратегій екологічної безпеки в умовах, які склалися чи прогноуються; коригувальну – визначення (за необхідності) заходів з корегування стратегій (вибору альтернативних екологічних стратегій).

Якщо друга складова стратегічного контролю за своїм змістом є не що інше, як процес розроблення стратегій еколого-безпечної експортної діяльності, а точніше, вибору альтернативних стратегій, адекватних зовнішньому середовищу, то розрахунок ефективності природоохоронних заходів (стратегій еколого-безпечної експортної діяльності) потребує ґрунтовних досліджень.

Що стосується виробництва на експорт, то матеріальна складова такого процесу може поєднувати заходи із визначення необхідної експортної сировини,

вилучення деревинних ресурсів, суміжного виробництва з перероблення відходів. Екологічна складова виробництва на експорт включає екологічний моніторинг потенціалу екологічних об'єктів [6; 7], заходи з раціонального використання та відновлення природних ресурсів (екологічні стратегії), заходи екологізації переробки відходів виробництва експортної продукції (табл. 3.3.1).

Таблиця 3.3.1

**Матеріально-екологічні складові виробництва експортної продукції**

<b>Виробництво лісогосподарської продукції на експорт</b>	
<i>Екологічна складова</i>	<i>Сфера матеріального виробництва</i>
Моніторинг експортного потенціалу	Визначення необхідної сировини для виробництва експортної продукції
Екологічні стратегії (заходи з раціонального використання і ефективного відновлення природних ресурсів)	Вилучення і переробка природних ресурсів
Екологізація перероблення відходів від виробництва експортної продукції	Виготовлення товарів з відходів від виробництва експортної продукції

Результативність (ефективність) господарської діяльності у сфері природокористування потрібно оцінювати через призму задоволення екологічних потреб суспільства. Тобто, в такій ситуації справедливо буде говорити про еколого-економічний ефект, або еколого-економічну ефективність діяльності підприємства.

Еколого-економічний ефект (ефективність) – це різновид економічного ефекту (ефективності), який враховує соціальні та екологічні наслідки виробничого навантаження на природні ресурси [8]. Загальним критерієм еколого-економічної ефективності експортної діяльності лісогосподарських підприємств є максимізація фінансових надходжень від реалізації експортної продукції, що направлені на відновлення екосистеми.

Як зазначалося вище, важливою складовою процесу стратегічного екологічного контролю є оцінка ефективності (ефекту) реалізації вибраних екологічних стратегій, що є підґрунтям для можливого корегування цих стратегій. Оцінка еколого-економічної ефективності діяльності підприємства, в першу чергу, передбачає вибір еколого-економічних показників діяльності підприємства, розроблення методів розрахунку їх числових значень і визначення підходів до аналізу цих показників.

Відповідь щодо позитиву чи негативу в реалізації вибраних стратегій екологічної безпеки оперативно можна отримати за результатами розрахунку такого показника ефекту як абсолютний еколого-економічний баланс  $\Delta B$ .

Визначення цього показника – це знаходження балансу між величиною річних фінансових надходжень від реалізації експортної продукції  $\Phi_{pen}$  і продукції, що виготовляється з відходів виробництва експортної продукції  $\Phi_{вев}$ , та вартістю капітальних вкладень на реалізацію екологічних заходів (стратегій екологічної безпеки)  $KB_{pez}$  і на ліквідацію наслідків забруднення лісових територій відходами цього виробництва  $KB_{лнз}$ .

Позитивний баланс спостерігається, коли виконується умова:

$$\Delta B = (\Phi_{pen} + \Phi_{вев}) - (KB_{pez} + KB_{лнз}) > 0. \quad (3.3.1)$$

Він вказує на відповідний ефект стратегій екологічної безпеки (екологічні заходи дозволяють екологічним об'єктам витримати матеріальне (експортне) навантаження на рівні встановлених для даних територій екологічних норм).

Про негативний баланс свідчить така умова:

$$\Delta B = (\Phi_{pen} + \Phi_{вев}) - (KB_{pez} + KB_{лнз}) \leq 0. \quad (3.3.2)$$

Він вказує на те, що екологічні заходи не здатні забезпечити виробництво експортної продукції на екологічно безпечному рівні (екологічні стратегії в даній ситуації не виправдані й потребують корегування).

Фінансові надходження від експортної діяльності та від реалізації товарів з відходів виробництва експортної продукції, що очікуються, розраховуються за формулами:

$$\Phi_{pen} = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n (\Phi_{penji} - B_{pen}); \quad (3.3.3)$$

$$\Phi_{вев} = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n (\Phi_{вевji} - B_{вев}), \quad (3.3.4)$$

де  $\Phi_{penji}$  – фінансові надходження від реалізації експортної продукції  $i$ -того виду з  $j$ -того екологічного об'єкту;

$B_{pen}$  – витрати підприємства на виробництво і реалізацію експортної продукції;

$\Phi_{вевji}$  – фінансові надходження від реалізації товарів, вироблених з відходів виробництва експортної продукції;

$B_{вев}$  – витрати підприємства на виробництво і реалізацію товарів з відходів виробництва експортної продукції.

Капітальні вкладення на реалізацію заходів стратегій екологічної безпеки визначаються витратами на компенсацію втраченого природного ресурсу. Природний ресурс лісу має три компоненти: матеріальні ресурси  $Q_{евн}$ , соціальні ресурси (соціальні функції лісу, які можуть в певній мірі втрачатися під час вирубування лісів) і екологічні ресурси  $Q_{сеф}$ . Тобто, величину необхідних капітальних вкладень в реалізацію природоохоронних заходів (стратегій екологічної безпеки) у грошовому вираженні можна визначити за формулою:

$$KB_{ез} = Q_{евн} + Q_{сеф}. \quad (3.3.5)$$

У разі врахування усіх видів виробничого навантаження експортної діяльності на лісові ресурси підприємства, сумарне експортне виробниче навантаження на лісові ресурси підприємства ( $Q_{евн}$ ) визначається за формулою:

$$Q_{евн} = C_e + LV_e + LV_{вл}. \quad (3.3.6)$$

За таких підходів, повну собівартість виробництва і реалізації експортної продукції доцільно розраховувати за формулою:

$$C_e = \frac{Q_{ед}}{\left(1 + \frac{r}{100}\right)}, \quad (3.3.7)$$

де  $Q_{ед}$  – обсяг доходу від реалізації експортної продукції, грош. од.;

$r$  – визначена норма прибутку, %.

Як показує практика виробництва експортної продукції, кінцева продукція, що відповідає міжнародним стандартам становить близько 70% фактичного запасу деревини на визначеній для рубок лісовій ділянці. Близько 10% запасів деревини з такої ділянки реалізується на внутрішньому ринку (зокрема, у вигляді дров) і, майже 20% деревинного запасу у вигляді гілок, корневих систем, зелені та

опилок залишаються на місцях вирубок. Такі відходи виробництва є, по-перше, втраченим природним ресурсом, який потрібно компенсувати, а по-друге, їх переробка потребує додаткових ресурсів, що, зазвичай, не враховуються у собівартості готової деревинної продукції.

В перспективі, саме перероблення деревинних відходів експортного виробництва, які є цінною органічною сировиною для багатьох виробництв, може значно підвищити рентабельність цього напряму діяльності лісгосподарських підприємств і принести значні позитиви у плані екологічної безпеки – рішення проблеми забруднення лісових територій і додаткові кошти на компенсацію експортного навантаження на природні ресурси.

Витрати на ліквідацію і переробку відходів виробництва деревинної продукції, зокрема, деревини на експорт, в більшості випадків, враховують як витрати на підготовку лісових ділянок для молодих насаджень.

Втрачену вартість у відходах виробництва продукції на експорт, на нашу думку, можна визначити як суму добутоків фактичного запасу деревини на ділянці, середньої ціни відповідних сортів деревини на міжнародному ринку та розміру ділянки, що корегується на коефіцієнт безвідходності виробництва. Для кількісної оцінки таких втрат можна використати формулу:

$$LV_{\epsilon} = \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^M (Q_{ij} \cdot P_{ij} \cdot S_{ij}) \cdot k_{p\epsilon\epsilon}, \text{ грош. од.}, \quad (3.3.8)$$

де  $LV_{\epsilon}$  – вартість додаткових відходів від виробництва продукції на експорт, грош. од.;

$Q_{ij}$  – запас деревини  $i$ -го сорту на  $j$ -тій ділянці вирубок, м<sup>3</sup>/га;

$i = 1, 2, \dots, N$  – кількість сортів деревини;

$j = 1, 2, \dots, M$  – кількість ділянок вирубки;

$P_{ij}$  – середня ціна на міжнародному ринку  $i$ -го сорту деревини на  $j$ -тій ділянці вирубок, євро/м<sup>3</sup>;

$S_{ij}$  – площа  $j$ -тої ділянки вирубок  $i$ -го сорту деревини, га;

$k_{p\epsilon\epsilon}$  – коефіцієнт, що враховує рівень вартості відходів експортного виробництва.

Коефіцієнт, що враховує рівень вартості відходів експортного виробництва, можна розрахувати за формулою:

$$k_{pвв} = \left(1 - \frac{Q_{mn}}{Q_{лр}}\right) \cdot k_{рц}, \quad (3.3.9)$$

де  $Q_{mn}$  – обсяг товарної продукції, м<sup>3</sup>;

$Q_{лр}$  – обсяг лісових ресурсів на розрахунковій площі вирубок, що пішли на виробництво продукції, м<sup>3</sup>;

$k_{рц}$  – коефіцієнт, що враховує рівень ціни відходів виробництва, порівняно з ціною товарної продукції.

Обсяг фінансових надходжень від експортної діяльності, необхідний для забезпечення еколого-безпечного рівня, можна визначити шляхом порівняння величини цих надходжень з витратами необхідними для відновлення лісових насаджень.

Витрати на відновлення лісів до експлуатаційних кондицій деревини (стигла деревина) складають основну частину компенсаційного внеску за навантаження від заготівлі експортної продукції.

Кількісно оцінити витрати на відновлення лісів підприємства, вилучених на виробництво експортної продукції, можна за формулою:

$$LV_{вл} = [S_p \cdot (C_{нд} + C_{зс} + C_{вс} + C_{догл})] \cdot k_{смн}, \quad (3.3.10)$$

де  $S_p$  – площі рубок для виробництва продукції на експорт, га;

$C_{нд}$  – витрати на підготовку одного гектара ділянки для висаджування молодих насаджень, грош. од.;

$C_{зс}$  – витрати на закупівлю саджанців, грош. од. (для одного га площ);

$C_{вс}$  – витрати на висаджування саджанців, грош. од. (на одному га площ);

$C_{догл}$  – витрати на догляд за молодими насадженнями до 10 років, грош. од. (на одному га площ);

$k_{смн}$  – коефіцієнт стійкості молодих насаджень.

Якщо підприємство висаджує декілька порід деревини ( $i = 1, 2, \dots, N$ ), на декількох ділянках ( $j = 1, 2, \dots, M$ ), які потребують певних процесів підготовки, то формула (10) прийме вигляд:

$$LV_{вл} = \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^M [S_{p_{ij}} \cdot (C_{нд_{ij}} + C_{зс_{ij}} + C_{вс_{ij}} + C_{догл_{ij}})] \cdot k_{смн_{ij}}. \quad (3.3.11)$$

З класичної схеми вирощування лісів “насіння – розплідник – саджанець – лісовий масив” більшість лісогосподарських підприємств використовують таку складову цієї схеми як “саджанець – лісовий масив” із додатковими заходами з підготовки лісових ділянок. Саджанці, зазвичай, закупаються у спеціалізованих господарствах України або країнах Євросоюзу. Існує стійка тенденція до вирощування власного посадкового матеріалу, що є виправданим, оскільки власні саджанці є стійкішими до умов конкретного підприємства і мають вищий відсоток приживлення.

Експортне навантаження на соціальні та екологічні функції лісу підприємства (величина втрат соціальних і екологічних функцій лісу) в грошовому вираженні можна розраховувати за формулою:

$$Q_{\text{нао}} = \sum_{i=1}^N (T_i \cdot f_{ik}), \quad (3.3.12)$$

де  $T_i$  – кількість дерев  $i$ -тої породи (одиниць соціально-екологічного потенціалу) в обсязі рубок, що можуть зберігати або формувати певні види соціальних і екологічних користностей;

$f_{ik}$  – грошова оцінка соціального і екологічного потенціалу дерева  $i$ -тої породи щодо  $k$ -тої соціальної та екологічної функції.

Кількість вилучених протягом року під час рубок одиниць соціально-екологічних потенціалів (дерев певної породи) доцільно розраховувати за формулою:

$$T_i = 0,05 \cdot S \cdot g_{\partial}, \quad (3.3.13)$$

де  $S$  – площі рубок, передбачених для реалізації продукції на зовнішньому ринку, га;

$g_{\partial}$  – кількість дерев (соціально-екологічних потенціалів) певної породи на 1 га.

Оскільки витрати на очищення територій, де здійснюються вирубки, входять до складу витрат на відновлення лісів  $R_{\text{вл}}$ , капітальні вкладення на ліквідацію наслідків забруднення лісів відходами виробництва експортної продукції  $KB_{\text{лнз}}$  під час розрахунку абсолютного еколого-економічного балансу слід розуміти як компенсацію втрачених вигод підприємства, які визначаються порівнянням

результатів реалізації експортної продукції, що можна було виготовити з тієї сировини, яка склала відходи, і результатами реалізації продукції, що можна виготовити з відходів.

$$KB_{лнз} = Q_{вев} \cdot (Ц_{ен} - Ц_{нс}), \quad (3.3.14)$$

де  $Q_{вев}$  – обсяги відходів, що утворилися під час виробництва експортної продукції, м<sup>3</sup>;

$Ц_{ен}$  – ціна 1-го м<sup>3</sup> експортної продукції, грош. од.;

$Ц_{нс}$  – ціна 1-го м<sup>3</sup> продукції, що виготовляється з відходів виробництва експортної продукції, грош. од.

Практика виробництва експортної продукції на лісогосподарських підприємствах України показує, що на сьогодні безвідходність цього виробництва знаходиться на рівні 70%, а собівартість виробництва одиниці експортної продукції та одиниці продукції з відходів, що користується попитом на внутрішньому ринку, є приблизно однаковою.

За результатами проведених досліджень формула для визначення значення показника абсолютного еколого-економічного балансу набуде такого вигляду:

$$\Delta B = \left[ \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n (\Phi_{penji} - B_{pen}) + \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n (\Phi_{вевji} - B_{вев}) \right] - \left[ (Q_{евн} + Q_{сеф}) + (Q_{вев} \cdot (Ц_{ен} - Ц_{нс})) \right] \quad (3.3.15)$$

Показник абсолютного еколого-економічного балансу визначає тільки загальний ефект (позитивний чи негативний) реалізованих стратегій екологічної безпеки.

Для визначення ефективності впровадження стратегій еколого-безпечної експортної діяльності доцільно використовувати такий показник, як коефіцієнт екологічної ефективності  $E_e$ , який визначається відношенням ефекту від реалізації екологічних стратегій  $\Delta B$  до капітальних вкладень, що забезпечили цей ефект ( $KB_{рез} + KB_{лнз}$ ).

$$E_e = \frac{\Delta B}{KB_{рез} + KB_{лнз}}; \quad (3.3.16)$$

або:

$$E_e = \left\{ \left[ \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n (\Phi_{penji} - B_{pen}) + \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n (\Phi_{вевji} - B_{вев}) \right] - \left[ (Q_{евн} + Q_{сеф}) + (Q_{вев} \cdot (\Pi_{ен} - \Pi_{нев})) \right] \right\} / \left[ (Q_{евн} + Q_{сеф}) + (Q_{вев} \cdot (\Pi_{ен} - \Pi_{нев})) \right] \quad (3.3.17)$$

Цей показник вказує на те, наскільки ефективно витрачаються кошти на реалізацію заходів стратегій екологічної безпеки.

За дослідженнями Е. Гірусова, для визначення доцільності екологічних стратегій значення коефіцієнта екологічної ефективності  $E_e$  необхідно порівняти з нормативним коефіцієнтом ефективності  $E_n$ , який для капітальних вкладень в заходи екологічної безпеки виробничого навантаження на ліси є на рівні 0,12. За умов, коли  $E_e \geq E_n$ , заходи стратегій екологічної безпеки вважаються ефективними [9].

Головний недолік такого показника ефективності для стратегій екологічної безпеки виробничої діяльності лісогосподарських підприємств полягає в тому, що він не враховує довгостроковість реалізації інвестиційних проектів у лісовій галузі та послідовності вкладення інвестицій в заходи екологічних стратегій.

В значній мірі такі недоліки усуває показник чистого дисконтованого доходу ЧДД, який використовується для оцінки інвестиційних проектів. Під час оцінки ефективності стратегій еколого-безпечної експортної діяльності методом чистого дисконтного доходу як дохід підприємства слід розуміти ступінь відновлення матеріальних (сировинних), соціальних і загальноприродних функцій лісу, що є результатом реалізації заходів екологічних стратегій, що впроваджуються. Якщо відновлені функції лісу, за певний період реалізації заходів екологічних стратегій, в дисконтованому грошовому обчисленні, дорівнюють або перевищують фінансові вкладення на реалізацію екологічних заходів за цей же період, то вибрані стратегії еколого-безпечної експортної діяльності лісогосподарських підприємств потрібно оцінювати як ефективні.

В той же час, під час розрахунку цього показника для екологічних інвестицій потрібно враховувати такі особливості:

– екологічні проекти з відновлення лісу мають тривалі терміни реалізації, тому оцінку ефективності таких проектів і, відповідно, ефективності стратегій їх реалізації потрібно оцінювати і, за необхідності, коригувати в декількох “контрольних точках”. Такими точками можуть бути періоди відновлення лісу, а

саме: молодий ліс, пристигаючий ліс, стиглий ліс, перестиглий ліс. Також потрібно враховувати те, що терміни досягнення певних стадій росту для різних порід деревини є різним і, відповідно, реакція кожного екологічного об'єкту, в якому домінує певна порода деревини, на аналогічні екологічні заходи може бути різною;

– функція лісу на кожній стадії відновлення акумулює в собі функції, які були набуті на попередніх стадіях (етапах реалізації інвестиційних проектів). Наприклад, максимуму деяких соціальних функцій ліс може досягати на стадії молодого лісу;

– значення коефіцієнта дисконтування на кожному етапі оцінки ефективності екологічних проектів можуть бути різними. В більшості випадків, він приймається на рівні середньої ставки за депозитами за період реалізації відповідного комплексу заходів стратегій еколого-безпечної експортної діяльності.

За таких умов формула для визначення показника чистого дисконтного доходу прийме вигляд:

$$ЧДД = \sum_{t=t_0}^T \left[ \sum_{i \in G_t} \left( \sum_j E_{ijt} - C_{in} \right) - \sum_{i \in J_t} KB_{it} \right] \cdot (1+r)^{t_0-t}, \quad (3.3.18)$$

де  $E_{ijt}$  – результат від реалізації  $i$ -того заходу стратегій еколого-безпечної експортної діяльності, який визначається  $j$ -тою величиною відновлення функцій лісу в рік  $t$  (точка контролю);

$C_{it}$  – вартість експлуатаційних заходів у період  $t$ , які не пов'язані з  $i$ -тим заходом екологічних проектів;

$KB_{it}$  – інвестиції на  $i$ -тий екологічний захід в період  $t$ ;

$G_t$  – множина екологічних заходів, які реалізовані за період  $t$  (передують періоду “контрольної точки”) і принесли певний ефект ( $G_t = \{i; T_i^K < t\}$ );

$J_t$  – множина заходів, які реалізуються в рік оцінки ефективності екологічного проекту (в рік “контрольної точки”  $t$ ) ( $J_t = \{i; T_i^K \leq t \leq T_i^K\}$ );

$r$  – коефіцієнт дисконтування;

$t_0$  – рік початку впровадження стратегій еколого-безпечної експортної діяльності.

Показник чистого дисконтного доходу може відповісти на питання щодо ефективності стратегій екологічної безпеки на кожному із вибраних етапів

відновлення лісу (“контрольних точках”). Тобто, враховує фактор часу реалізації екологічних проектів.

В практиці стратегічного планування відновлення лісу досить часто постає питання вибору найефективнішої стратегії з тих альтернатив, які за показником чистого дисконтного доходу входять в категорію ефективних.

В таких випадках, для вибору екологічної стратегії, доцільно використовувати коефіцієнт рентабельності екологічних проектів *КРЕП*. Цей показник визначається відношенням дисконтованого екологічного ефекту (ступінь відновлення функцій лісу в результаті реалізації екологічних заходів у грошовому вираженні) до дисконтованих витрат на реалізацію екологічних заходів. Від відомого показника рентабельності він відрізняється тим, що враховує фактор часу та накопичення ефекту від попередніх заходів екологічних стратегій. Його розраховують за формулою:

$$КРЕП = \sum_{t=t_0}^T \left( \left[ \sum_{i \in \epsilon_t} (E_{it} - C_{it}) \cdot (1+r)^{t_0-t} \right] / \left[ \sum_{i \in \epsilon_t} KB_{it} \cdot (1+r)^{t_0-t} \right] \right) \quad (3.3.19)$$

За умов, коли *КРЕП* > 0, вибрані стратегії екологічної безпеки вважаються ефективними. За максимальним значенням цього показника для альтернативних стратегій визначають оптимальну стратегію (критерій ефект-витрати) еколого-безпечної експортної діяльності.

В працях багатьох науковців [9-13] розроблено і обґрунтовано методи визначення матеріальних, соціальних і екологічних функцій лісу в грошовому вираженні. Однак, в багатьох випадках виконати такі розрахунки для кожної “контрольної точки” екологічного проекту (стадії відновлення лісу) є надзвичайно складно. Тому оцінку ефективності екологічних стратегій пропонуємо здійснювати шляхом розрахунку індексу результативності “контрольних точок” *ІРКТ*.

Зміст такого показника полягає в тому, що він оцінює ефективність екологічних стратегій для кожної “контрольної точки” за відповідністю капітальних вкладень в реалізацію заходів екологічних стратегій. В більшості випадків, лісогосподарські підприємства ведуть розрахунки щодо величини капітальних вкладень в грошовому вираженні на досягнення певного кількісного і якісного стану лісу. Тобто, вибираючи стратегію екологічної безпеки, керівництво лісогосподарського підприємства прогнозувало, що на відповідному етапі процесу

відновлення корисностей лісу (у відповідній “контрольній точці”) за певних капітальних вкладень в екологічні заходи, екологічні об’єкти (ділянки лісу) набудуть певного екологічного профілю за кількісними і якісними характеристиками (кількість і висота дерев, породи і структура деревини тощо). Якщо капітальні вкладення в екологічні заходи забезпечили той результат, який очікувався, вибрана стратегія еколого-безпечної експортної діяльності вважається результативною. І навпаки, якщо на досягнення такого результату на даному етапі реалізації екологічного проекту, знадобилися більші кошти, ніж розраховувалися, вибрана стратегія екологічної безпеки потребує коригування. Індекс результативності “контрольних точок” пропонується розраховувати за формулою:

$$IPKT = \left( \frac{\sum_{i \in J_t} KB_{npit}}{\sum_{i \in J_t} KB_{\phi it}} \right) \cdot (1+r)^{t_0-t}, \quad (3.3.20)$$

де  $KB_{npit}$  і  $KB_{\phi it}$  – капітальні вкладення, відповідно, які прогнозувалися і фактичні для виконання  $i$ -го екологічного заходу за період  $t$ .

На відміну від показників чистого дисконтованого доходу ЧДД і коефіцієнта рентабельності екологічного проекту КРЕП індекс результативності контрольних точок  $IPKT$  не може бути індикатором ефективності екологічних стратегій, але за величиною  $IPKT$  можна порівняти екологічні стратегії і визначити, що ефективнішою є та екологічна стратегія, де величина цього показника є вищою.

Доцільність застосування такого показника для оцінки результативності стратегій еколого-безпечної експортної діяльності визначається такими факторами: оперативність розрахунку, врахування достроковості екологічних проектів, врахування вартості грошей з часом, врахування накопичення екологічного ефекту.

Система показників результативності (ефективності) екологічних проектів, методи їх розрахунку та аналізу подана в табл. 3.3.2.

Визначення методів оцінки результативності (ефективності) реалізації екологічних стратегій дозволяє побудувати модель стратегічного екологічного контролю як цілісної діагностико-коригувальної системи (рис. 3.3.1.). В цій моделі під час здійснення стратегічного екологічного контролю важливим є визначення узгодженості екологічних і економічних показників експортного виробництва за пріоритетом саме екологічних показників.

## Система показників ефективності реалізації екологічних стратегій експортної діяльності

Показники результативності (ефективності)	Алгоритм розрахунку показників	Можливі результати аналізу значень показників
Абсолютний еколого-економічний баланс $\Delta B$	$\Delta B = \left[ \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n (\Phi_{penji} - B_{pen}) + \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n (\Phi_{vesji} - B_{ves}) \right] - \left[ (Q_{евн} + Q_{сеп}) + (Q_{вев} \cdot (U_{ен} - U_{нс})) \right]$	<p>За умов:  <math>\Delta B &gt; 0</math> – стратегії екологічної безпеки є результативними (ефект позитивний);  <math>\Delta B \leq 0</math> – стратегії екологічної безпеки не результативні та потребують корегування.</p>
Коефіцієнт екологічної ефективності $E_e$	$E_e = \left\{ \left[ \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n (\Phi_{penji} - B_{pen}) + \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n (\Phi_{vesji} - B_{ves}) \right] - \left[ (Q_{евн} + Q_{сеп}) + (Q_{вев} \cdot (U_{ен} - U_{нс})) \right] \right\} / \left[ (Q_{евн} + Q_{сеп}) + (Q_{вев} \cdot (U_{ен} - U_{нс})) \right]$	<p>Значення коефіцієнта екологічної ефективності <math>E_e</math> необхідно порівняти з нормативним коефіцієнтом ефективності <math>E_{ен}</math>, який для капітальних вкладень у заходи екологічної безпеки виробничого навантаження на ліси знаходиться на рівні 0,12. За умов <math>E_e \geq E_{ен}</math> заходи стратегій екологічної безпеки визнаються ефективними.</p>
Чистий дисконтний дохід ЧДД	$\text{ЧДД} = \sum_{t=t_0}^T \left[ \sum_{i \in G_t} \left( \sum_j E_{ijt} - C_{it} \right) - \sum_{i \in J_t} KB_{it} \right] \cdot (1+r)^{t_0-t}$	<p>Якщо відновлені корисності лісів за певний період реалізації заходів екологічних стратегій в дисконтованому грошовому обчисленні, дорівнюють або перевищують фінансові вкладення на реалізацію екологічних заходів за цей же період (<math>\text{ЧДД} \geq 0</math>), то вибрані стратегії екологічної безпеки експортної діяльності лісогосподарських підприємств потрібно вважати ефективними.</p>
Коефіцієнт рентабельності екологічних проектів КРЕП	$\text{КРЕП} = \sum_{t=t_0}^T \left( \left[ \sum_{i \in \epsilon_t} (E_{it} - C_{it}) \cdot (1+r)^{t_0-t} \right] / \left[ \sum_{i \in \epsilon_t} KB_{it} \cdot (1+r)^{t_0-t} \right] \right)$	<p>За умов, коли КРЕП <math>&gt; 0</math>, вибрані стратегії екологічної безпеки вважаються ефективними. За максимальним значенням цього показника для альтернативних стратегій визначають оптимальну стратегію (критерій ефективності) екологічної безпеки експортної діяльності</p>
Індекс результативності контрольних точок ІРКТ	$\text{ІРКТ} = \left( \sum_{i \in J_t} KB_{nrit} / \sum_{i \in J_t} KB_{fit} \right) \cdot (1+r)^{t_0-t}$	<p>За величиною ІРКТ можна порівняти екологічні стратегії та визначити, що ефективнішою є та екологічна стратегія, де величина показника є вищою.</p>

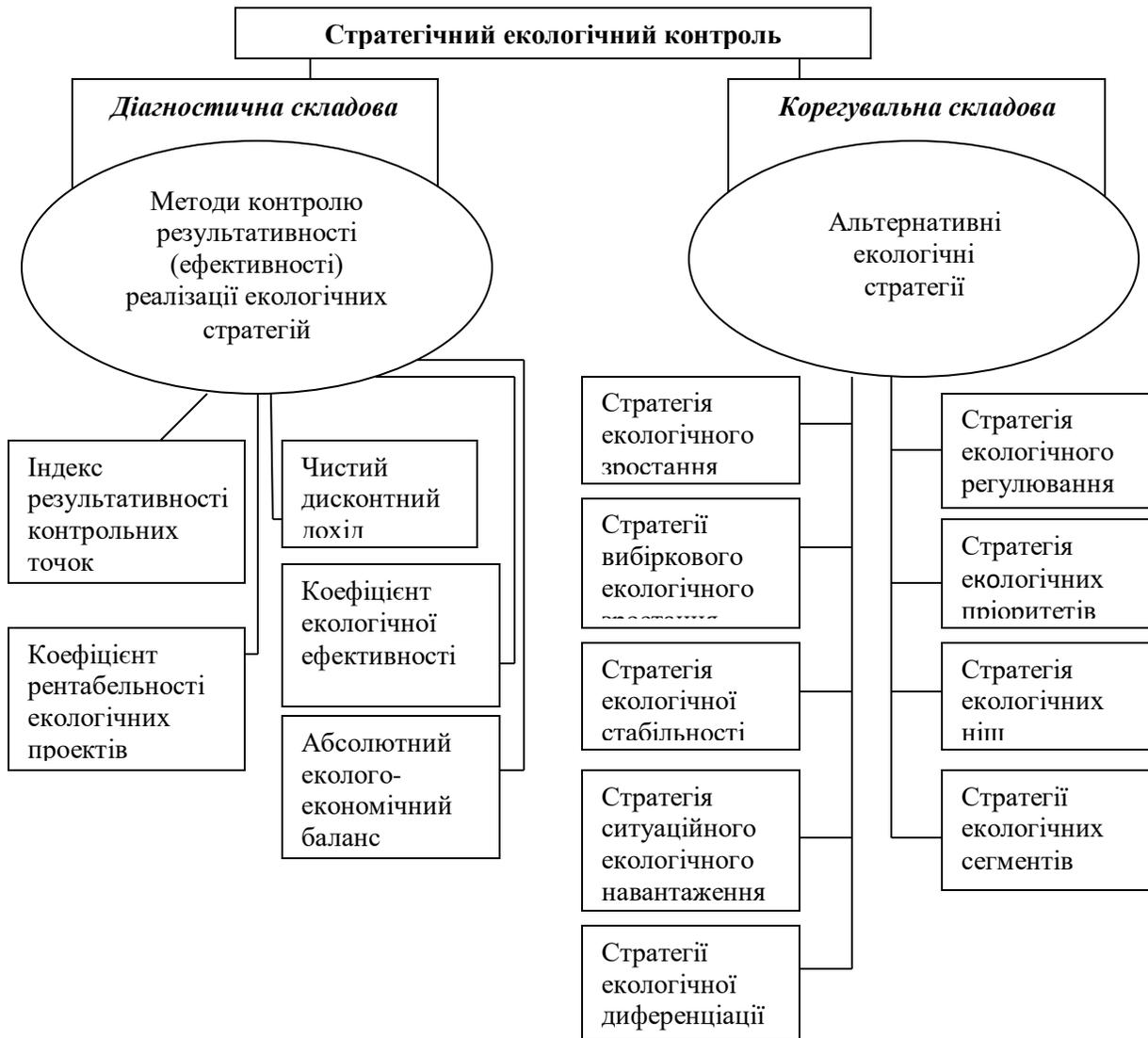


Рис. 3.3.1. Модель стратегічного екологічного контролю як діагностико-корективної системи

Таким чином, стратегічний екологічний контроль є важливим інструментом управління еколого-безпечною експортною діяльністю лісгосподарських підприємств, який забезпечує постійне відслідковування результативності (ефекту) і ефективності впровадження стратегічних екологічних заходів та їх корегування відповідно до змін зовнішнього середовища.

Проведення стратегічного екологічного контролю експортної діяльності дасть змогу систематично контролювати і регулювати екологічну безпеку підприємства та розробляти економічні механізми управління нею на засадах сталого розвитку.

### ***3.4. Стратегічні альтернативи забезпечення лісоресурсної безпеки лісових господарств***

Однією з найбільших проблем менеджменту лісових господарств є пошук компромісів при вирішенні проблем забезпечення коротко- та довготермінових результатів, екологічних та економічних аспектів розвитку. Дуалізм цих двох рівнів ще більшою мірою проявляється при розробці стратегічних позицій розвитку підприємства, а особливо – забезпечення еколого-економічної безпеки підприємства.

Розвиток теоретичних і методологічних аспектів обґрунтування стратегій забезпечення еколого-економічної безпеки підприємства є важливим та актуальним напрямом наукових досліджень, результати якого дозволяють сформулювати альтернативні варіанти для використання в практичній діяльності підприємств. Важливість таких розробок визначається також особливостями та складністю діяльності лісових господарств, специфікою їх природоресурсного потенціалу.

Стратегічне управління підприємствами передбачає обґрунтування певного набору стратегій, що відображають специфіку суб'єкта господарювання та його системи управління.

Діяльність лісових господарств ґрунтується на використанні лісових ресурсів, які забезпечують не лише економічні вигоди, а й мають значну соціальну та екологічну цінність. Виробництво є джерелом фінансових потоків як для забезпечення розширеного відтворення, так і для відновлення вилучених в процесі виробництва лісових ресурсів. Тому виникає необхідність пошуку моделей екологічно безпечної взаємодії матеріального виробництва, використання лісових ресурсів та збереження суспільно- та екосистемних функцій лісу, тобто забезпечення лісоресурсної безпеки.

Лісоресурсна безпека – це такий стан лісового фонду, який дозволяє досягти заданого рівня економічної ефективності лісових господарств за умов раціонального використання природних ресурсів лісу, збереження якості екосистеми, в якій функціонує підприємство та реалізації усіх інших функцій лісу [1, с. 107].

Стратегія забезпечення лісоресурсної безпеки лісового господарства – це функціональна стратегія, яка може розглядатись як складова екологічної або економічної безпеки і залежить від загальної стратегії розвитку підприємства. За змістом це така модель поведінки та спосіб діяльності, що дозволяє отримати бажані економічні результати, забезпечити достатній рівень стійкості

підприємства за умов раціонального використання природних ресурсів лісу, збереження якості екосистеми, в якій функціонує підприємство та реалізації усіх інших функцій лісу.

При формуванні стратегічних наборів забезпечення лісоресурсної безпеки лісового господарства потрібно враховувати:

- що виробництво підприємств лісгосподарської сфери носить поліпродуктовий характер, що вимагає формування набору стратегій різного рівня, типу та спрямування;
- специфіку екологічного потенціалу, різний рівень стійкості, стадії дигресії та можливості щодо відновлення екосистеми лісу на різних територіях;
- необхідність зменшення деструктивного впливу на екосистеми лісу;
- необхідність впровадження методів і технологій раціонального використання природно-ресурсного потенціалу лісу;
- наявну та бажану вікову та породну структуру лісостанів;
- норми і правила використання, збереження та відтворення лісових ресурсів.

Формування стратегічних наборів забезпечення лісоресурсної безпеки лісового господарства здійснюється на основі:

- стратегічних цілей розвитку підприємства;
- узгодження з загальною стратегією розвитку підприємства;
- результатів оцінки рівня еколого-економічної безпеки, що дозволяє виявити слабкі та сильні сторони, проблеми та перспективи досягнення бажаного стану.

Методика оцінки еколого-економічної безпеки та її потенціалу, розроблена автором [2] дозволяє виявити такі стани:

- 1) високий рівень стійкості, гарантія збереження цілісності та ідентичності підприємства;
- 2) ризик втрати поточних вигод, проте рівень стійкості підприємства до загроз достатній;
- 3) тенденція до зростання загроз, ризик втрати ідентичності та цілісності підприємства, стратегічних вигод.

Перший результат свідчить про ефективність системи менеджменту підприємства. Підприємство має високий конкурентний статус і суттєві конкурентні переваги. Проте можуть бути такі дві ситуації. Цілі розвитку підприємства та стан його внутрішнього та зовнішнього середовища не змінюються.

У цьому випадку необхідне постійне підтримання та поліпшення досягнутих результатів на основі стратегії збереження та зміцнення отриманих позицій.

Реалізація цієї стратегії може здійснюватись кількома шляхами, яким відповідають такі стратегії 2-го рівня:

- збільшення частки ринку, а отже нарощення площі експлуатаційних лісів; диверсифікації продукції і введення на ринок нової продукції, а отже залучення в обіг деревних і недеревних ресурсів лісу, які раніше не використовувались;

- зміцнення позицій, що забезпечується направленням зусиль на досягнення першості у стандартах якості довкілля. При безпечному стані основна стратегічна ціль полягає у підтримці досягнутої збалансованості між економічним розвитком, станом довкілля та якістю лісових екосистем, а також вчасне виявлення та локалізація потенційних дестабілізуючих чинників (превентивні заходи щодо забезпечення лісоресурсної безпеки, раціональності природокористування, впровадження прогресивних технологій лісовирощування, догляду за лісами, лісозаготівлі, що дозволить підтримувати та гарантувати екологічно та економічно безпечне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі);

- утримання позицій використовується, якщо існують стійкі конкурентні переваги, які дозволяють досягнути високого рівня розвитку на довготривалій перспективі, природно-ресурсний потенціал збалансований, темпи використання лісових ресурсів менші, ніж темпи відновлення та лісорозведення. Стратегія диверсифікації має базуватись на впровадженні нової екологічно безпечної продукції та послуг, розширенні їх асортименту, екологічно орієнтованої модернізації виробництва з метою економії екологічних витрат та усунення втрат;

- екологічно невиснажливого лісокористування, що передбачає збереження лісів для виконання їх екосистемних та рекреаційних функцій, формування іміджу екологічно безпечного підприємства, яке зменшує викиди та скиди забруднюючих речовин, забезпечує зниження та доведення до безпечного рівня деструктивного впливу техніко-технологічних чинників на екосистему лісового господарства, попередження та захист від надзвичайних ситуацій; поетапну екологізацію виробництва, впровадження екологічно безпечних технологій; ощадливого використання природних ресурсів лісових господарств [3, с. 77-89];

- нарощення лісоресурсного потенціалу (ЛРП), який характеризує всю сукупність лісових ресурсів та лісорослинних умов і є основою для організації лісокористування, забезпечуючи задоволення економічних, екологічних, соціальних, культурно-оздоровчих та естетичних потреб людини і суспільства [4, с. 13]. Реалізація цієї стратегії може здійснюватись такими шляхами: інтенсифікація лісовирощування та лісовідновлення, оптимізації породного складу, оптимізації вікової структури та відновлення лісонасаджень, поліпшення

родючості лісових земель, створення високопродуктивних плантаційних насаджень; сприяння природному поновленню лісу, розширення площ природного поновлення та вдосконалення процедури переведення заліснених територій у лісовкриті площі, збільшення площі лісів; нарощення фауністичного потенціалу [5, с. 168].

Якщо цілі розвитку підприємства та стан його середовища змінюються, то доцільно здійснювати пошук нових можливостей за рахунок залучення власних та сторонніх ресурсів на основі таких стратегій 1-го рівня:

- формування нових конкурентних переваг шляхом формування високого рівня потенціалу безпеки завдяки вибіркового завоюванню нових перспективних ринків або їх сегментів (найчастіше – екологічно чистої продукції). Ця стратегія може реалізовуватись на основі конкурентних стратегій: конгломеративної, фокусування, диверсифікації. Зокрема, стратегія диверсифікації дозволяє досягти конкурентні переваги завдяки комплексному використанню лісоресурсного потенціалу;

- нарощення конкурентних переваг. Така стратегія може бути реалізована, якщо ресурси випадку акумулюються саме на забезпеченні певних конкурентних переваг. Інша стратегія 2-го рівня – комплексного використання потенціалу лісових екосистем, може бути реалізована шляхом розширення номенклатури виробництва лісопродукції; створення підсобних господарств і переробки вторинної сировини, неліквідної деревини та побічних ресурсів; розширення масштабів заготівлі грибів, ягід, лікарських рослин; розвиток рекреаційної діяльності, мисливства, туризму за рахунок використання несировинних якостей лісу [5, с. 168].

У другій ситуації, коли виявлено ризик втрати поточних вигод, проте потенціал безпеки, рівень стійкості підприємства до загроз достатній, необхідно обирати стратегії, націлені на забезпечення поточної стійкості підприємства до зовнішніх та внутрішніх загроз. Може бути два основні напрями:

- стабілізації, завдяки комплексному використанні природно-ресурсного потенціалу лісових господарств на засадах невиснажливого лісокористування. Така стратегія і шляхи її реалізації матимуть успіх, якщо рівень власних ресурсів достатній;

- адаптації, що передбачає вибір оптимальних параметрів розвитку для збереження існуючого стану шляхом відтворення лісових ресурсів, підтримання оптимальної структури породного та вікового складу лісонасаджень.

Якщо виявлено третій результат – тенденцію до зростання загроз, ризику втрати ідентичності та цілісності підприємства, стратегічних вигод:

- вище критичного рівня, якщо причиною кризового стану є екоресурсна складова, зокрема, при значних вирубках природно-ресурсний потенціал екосистеми лісу вичерпується, подальша виробнича діяльність різко знизиться. Тому для відновлення якісних параметрів лісових систем доцільно застосувати стратегії, націлені на подолання або локалізацію дестабілізуючих чинників, відновлення лісоресурсних кондицій. Стратегія стабілізації використовується, якщо продукція, послуги, види економічної діяльності залишаються перспективними, є потреба в оптимізації породного та вікового складу лісонасаджень. Необхідне зосередження зусиль на лісовідновленні та економному використанні лісових ресурсів;

- нижче критичного рівня і підприємство має ресурси, необхідно обирати стратегію формування потенціалу безпеки, сутністю якої є орієнтація на своєчасне виявлення та уникнення дестабілізуючих чинників, які потенційно можуть спричинити негативний вплив. Основними субстратегіями, які можуть використовуватись, залежно від ситуації, як самотійні або поєднуватись, є оптимізації структури лісових господарств, інвестиційна (створення сприятливих умов для залучення вітчизняних та іноземних інвестицій).

Оскільки лісові господарства – це державні підприємства, лісоресурсна сфера є однією з пріоритетних для багатьох регіонів України та країни загалом, активізація інноваційної діяльності є стратегічною державною позицією. Стратегічними альтернативами можуть бути імітаційна, локального інноваційного прориву.

Стратегія локального інноваційного прориву базується на формуванні (започаткуванні) інноваційного виробництва на основі власного науково-технічного потенціалу, що забезпечать у довгостроковій перспективі формування конкурентних переваг. Для впровадження принципово нових видів діяльності, необхідно нарощувати інтелектуальний, креативний капітал підприємств, формувати нові компетенції персоналу, його здатності приймати інноваційні нестандартні рішення. Не дивлячись на сформовану систему підготовки фахівців для лісового господарства, практика господарювання ведеться з використанням застарілих технологій. Тому необхідно здійснювати фінансування прикладних наукових досліджень у цій сфері.

Для забезпечення наочності представимо результати напрацювань у табличній формі (табл. 3.4.1), де стратегічні альтернативи забезпечення лісо-

ресурсної безпеки як складової еколого-економічної, згруповано залежно від результатів оцінки рівня останньої.

Таблиця 3.4.1

### Стратегії забезпечення лісоресурсної безпеки лісового господарства

Ситуація	Стратегії 1-го рівня	Стратегії 2-го рівня
<b>1. Високий рівень стійкості, гарантія збереження цілісності та ідентичності підприємства</b>		
1.1. Цілі та стан середовища не змінюються	Збереження та зміцнення отриманих позицій	- нарощення площі експлуатаційних лісів; - залучення в обіг деревних і недеревних ресурсів лісу, які раніше не використовувались
		- екологічно невиснажливого лісокористування; - попередження та захист від надзвичайних ситуацій; - екологізації виробництва, - впровадження екологічно безпечних технологій; - забезпечення ощадливого використання природних ресурсів; - впровадження прогресивних технологій лісовирощування, догляду за лісами, лісозаготівлі
		- нарощення лісоресурсного потенціалу; - інтенсифікація лісорозведення, лісовідновлення <sup>4</sup> - оптимізація породного складу, вікової структури; - поліпшення родючості лісових земель, створення високопродуктивних плантаційних насаджень; розширення площ природного поновлення; нарощення фауністичного потенціалу
1.2. Цілі та стан середовища змінюються	Формування нових конкурентних переваг	- комплексного використання лісоресурсного потенціалу; - інтенсифікації його реалізації
	Нарощення конкурентних переваг	- комплексного використання потенціалу лісових екосистем; - використання несировинних якостей лісу
<b>2. Ризик втрати поточних вигод, проте потенціал безпеки, рівень стійкості підприємства до загроз достатній</b>		
2.1. Рівень власних ресурсів достатній	Стабілізації	- комплексного використання природно-ресурсного потенціалу; - невиснажливого лісокористування, підтримання
2.2. Рівень власних ресурсів недостатній	Адаптації	- відтворення лісових ресурсів, - підтримання оптимальної структури породного та вікового складу лісонасаджень
<b>3. Тенденція до зростання загроз, ризик втрати ідентичності та цілісності підприємства</b>		
3.1. Вище критичного рівня	Антикризові стратегії	- економне використання наявних ресурсів; - природного лісовідновлення; - відновлення лісоресурсних кондицій
3.2. Нижче критичного рівня	Формування потенціалу безпеки	- скорочення витрат на лісорозведення; - збереження наявних кондицій лісу

Примітка. Розроблено автором.

Стратегії 1-го рівня визначають напрям руху підприємства на стратегічну перспективу для забезпечення бажаного рівня безпеки. Кожна з них має уточнення більш конкретними стратегіями 2-го рівня, які мають бути застосовані у конкретному випадку для конкретного підприємства і які дозволять отримати бажані результати в довгостроковому періоді.

Отже, набули подальшого розвитку наукові підходи до формування стратегічних наборів забезпечення лісоресурсної безпеки лісогосподарських підприємств, які, на відміну від існуючих, базуються на результатах оцінки еколого-економічної безпеки. Визначено сутність лісоресурсної безпеки лісогосподарського підприємства та обґрунтовано стратегічні альтернативи за рівнями. Стратегії 1-го рівня визначають напрям руху підприємства на стратегічну перспективу. Кожна з них має уточнення більш конкретними стратегіями забезпечення лісоресурсної безпеки 2-го рівня, які мають бути застосовані у певному випадку і дозволять отримати бажані результати в довгостроковому періоді. Таким чином формується набір сценаріїв для даного періоду розвитку підприємства.

<b>РОЗДІЛ 4.</b>	<b>МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ІНСТРУМЕНТИ</b>
4.1.	МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВІ
4.2.	МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ІНСТРУМЕНТИ
4.3.	МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ
4.4.	МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА
4.5.	МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ
4.6.	МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ПІДПРИЄМСТВА ДІЯЛЬНОСТІ
4.7.	МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕРФЕЙСНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЙОГО СКЛАДОВІ
4.8.	СУТНІСТЬ БЕЗПЕКИ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ ТА ЇЇ ІНСТРУМЕНТИ
4.9.	МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ БЕЗПЕКИ МАРКЕТИНГОВИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН

#### ***4.1. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства та його складові***

Ефективне функціонування усіх без винятку підприємств можливе за умов забезпечення їхньої фінансової безпеки. Поняття фінансової безпеки є відносно новим та мало дослідженим у вітчизняній науці, проте точно є необхідним та актуальним, оскільки саме фінансова безпека забезпечує захист підприємства від екзогенних та ендогенних загроз та сприяє підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами. У підсумку це може призвести до зростання вартості підприємницьких структур. Водночас, фінансова безпека є найбільш ваговою складовою у системі економічної безпеки підприємства, що потребує гарантування високого її рівня з метою забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання у майбутніх періодах.

Існуючі дослідження з проблематики фінансової безпеки, на жаль, нині не є комплексними та потребують пошуку шляхів вирішення напрямів забезпечення фінансової безпеки підприємств. Окремі наукові доробки щодо механізму забезпечення фінансової безпеки підприємств можемо спостерігати у О.І. Барановського, І. О. Бланка, К. С. Горячевої, М. М. Єрмошенка, О. Б. Жихор, Н. Н. Пойди-Носик та ін. Проте, невирішеними залишаються питання щодо відбору методики оцінювання стану фінансової безпеки підприємств, ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення фінансової безпеки, структурування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємницьких структур, ідентифікації показників оцінювання фінансової безпеки підприємств тощо.

Перш, ніж перейти до структуризації механізму забезпечення фінансової безпеки підприємницьких структур, доцільно визначити його сутність, так як змістовне значення такого широкого за суттю поняття повинна відображати з однієї сторони усі особливості фінансової безпеки, а з іншої сторони – враховувати важливі аспекти трактування сутності поняття «механізм» з точки зору можливостей його застосування в економіці. У цьому контексті О. М. Біломістний та І. І. Біломістна вважають, що механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств - це сукупність засобів і методів, а також систему організації їх використання з метою забезпечення захисту фінансових інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз як у поточній ситуації, так і в перспективі [2, с. 40]. У свою чергу, Ю. В. Лаврова стверджує, що механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства повинен будуватися з урахуванням системи управління фінансовими відносинами підприємства шляхом

використання певних принципів, фінансових важелів, інструментів, фінансових методів, правового й інформаційного забезпечення, за допомогою фінансових досліджень, які дозволяють досягти основні цілі підприємства [4, с. 128].

Водночас, Т. Г. Васильців та В. І. Волошин стверджують, що механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств має таку логічну послідовність дій:

- 1) виокремлення основних фінансових інтересів підприємства, що підлягають захисту;
- 2) ідентифікація екзогенних та ендогенних загроз фінансовій безпеці підприємницьких структур, виявлення окремих ризиків та небезпек;
- 3) оцінювання стану фінансової безпеки підприємства як на основі системи показників фінансового стану підприємства, так і з використанням методики визначення інтегрованого показника фінансової безпеки підприємства;
- 4) розробка заходів із підвищення рівня фінансової безпеки підприємницьких структур та нейтралізації негативного впливу загроз їх фінансовій безпеці;
- 5) забезпечення фінансування розроблених заходів із забезпечення фінансової безпеки підприємств;
- 6) імплементація комплексу запропонованих заходів у практику функціонування підприємства з метою забезпечення оптимального рівня їх фінансової безпеки;
- 7) контроль за повнотою та своєчасністю реалізації запропонованих заходів із забезпечення фінансової безпеки підприємств;
- 8) оперативне реагування на зміну зовнішніх та внутрішніх параметрів забезпечення фінансової безпеки підприємства та внесення змін до плану відповідних заходів [5, с. 71–72].

Функціонування механізму забезпечення фінансової безпеки має бути спрямоване на: визначення фінансових інтересів суб'єкта господарювання, які потребують захисту в процесі його функціонування; виявлення на ранніх стадіях загроз, як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, які не дозволяють суб'єкту господарювання реалізувати фінансові інтереси; розробку та реалізацію системи заходів щодо нейтралізації загроз фінансовим інтересам підприємства та недопущення можливих фінансових збитків [7, с. 340].

Вважаємо, що в процесі виділення структурних елементів механізму забезпечення фінансової безпеки підприємств (рис. 4.1.1) необхідно врахувати такі його характеристики:

- 1) забезпечення платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та рівноваги підприємства у поточному та перспективних періодах;



Рис. 4.1.1. Основні підходи до виокремлення складових механізму забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємницької діяльності

Джерело: складено автором.

2) оптимізація формування та підвищення ефективності використання власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємств

3) своєчасна ідентифікація зовнішніх і внутрішніх чинників фінансової безпеки підприємств;

4) розробка адекватних фінансових рішень для мінімізації наслідків впливу негативних факторів фінансової безпеки підприємств;

5) формування альтернативних шляхів забезпечення фінансової безпеки підприємств в контексті їх фінансової тактики та фінансової стратегії;

б) забезпечення гнучкості при ухваленні фінансових рішень;

7) розробка способів захисту фінансових інтересів власників підприємства та досягнення корпоративної безпеки підприємств.

Основними факторами, що впливають на формування складових механізму забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва, є: вид економічної діяльності підприємства; організаційно-правова форма господарювання підприємства; кон'юнктура ринку, на якому здійснюється реалізація продукції підприємства; рівень конкурентоспроможності продукції та самого суб'єкта господарювання; обсяг фінансово-економічної діяльності підприємства; види фінансово-економічної діяльності підприємства; досягнутий рівень фінансово-економічної безпеки; кількісний та якісний склад працівників підприємства, плинність кадрів; можливість фінансового забезпечення функціонування системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства; рівень менеджменту [16].

Вважаємо, що до складу організаційного сегменту механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства доцільно віднести такі складові (рис 4.1.2):

1) цілі управління. Вони не повинні мати суттєві розбіжності із фінансовими інтересами підприємства та можуть бути такими, як: зростання ринкової вартості підприємства та його корпоративних прав, максимізація обсягів грошових потоків підприємства; максимізація прибутку, достатність оборотних та необоротних активів; можливість тезаврації чистого прибутку підприємства та нарощення обсягів самофінансування їх інвестиційної діяльності; підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємницьких структур та їх іміджу в цілому тощо;

2) предмет управління. Наука про фінансовий механізм підприємства передбачає необхідність охоплення в процесі дослідження основних фінансових законів та закономірностей руху фінансових ресурсів, а також фінансові та управлінські відносини між суб'єктами фінансової безпеки підприємства. З врахуванням таких аспектів предметом управління фінансовою безпекою а підприємства є фінансово-господарська діяльність таких товариств в контексті досягнення їх стратегічних та тактичних цілей;

3) об'єкт управління. Здійснення управлінських дій щодо фінансової безпеки підприємств потребує вибору об'єкта такого управління, який може у той чи інший часовий період його функціонування змінюватися відповідно до зовнішніх та внутрішніх умов фінансово-господарської діяльності товариства. Зокрема, об'єктами механізму забезпечення фінансовою безпекою підприємств можуть

бути: структура капіталу, грошові потоки, фінансова діяльність, активи, зобов'язання, боргові та пайові цінні папери; реальні інвестиції; фінансові інвестиції емісійна політика, дохід; чистий прибуток, фінансова криза; фінансові ризики. Виокремлення таких об'єктів залежить від конкретизації фінансових інтересів суб'єктів господарювання.

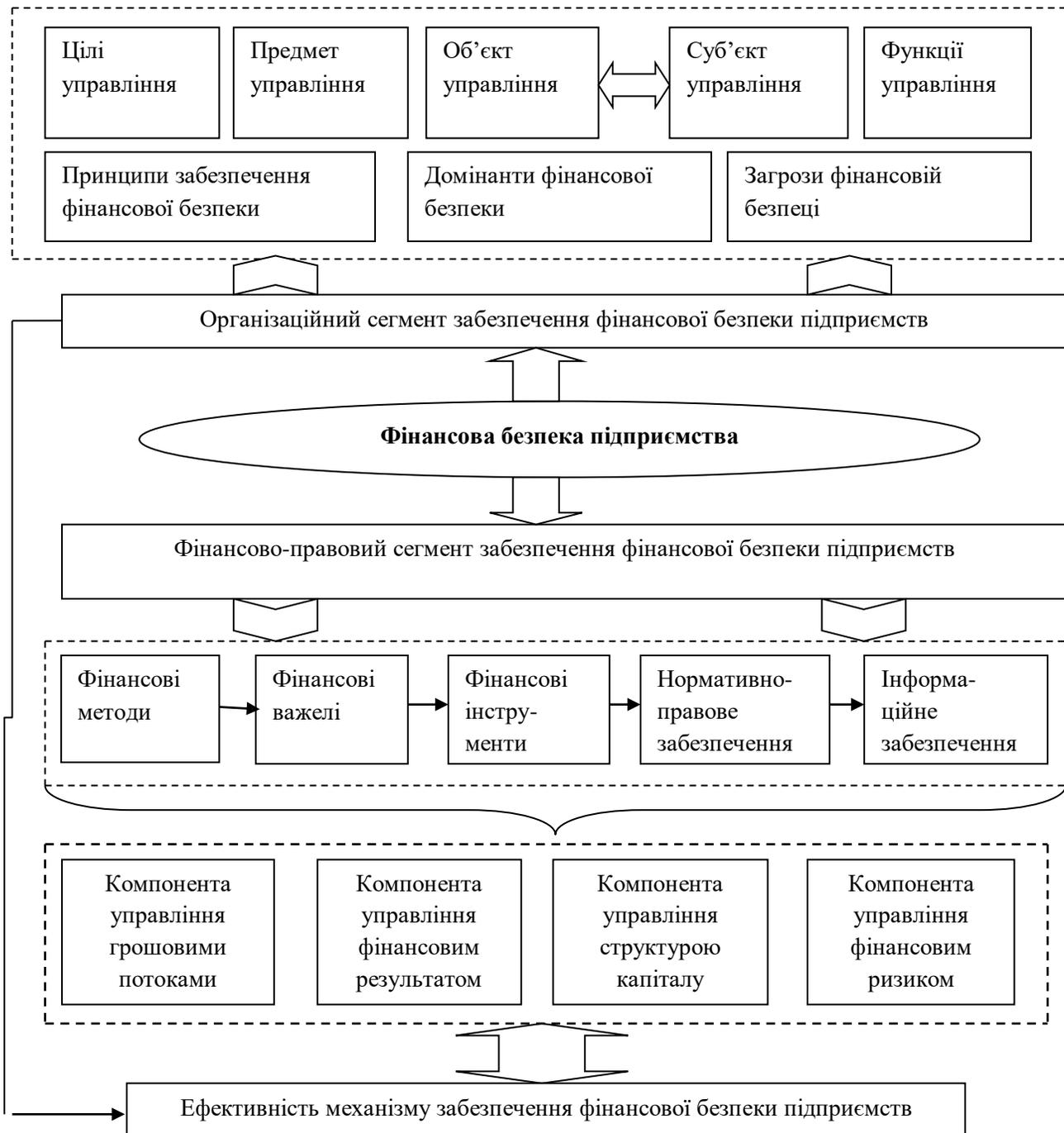


Рис. 4.1.2. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств\*  
Джерело: складено автором

4) суб'єкт управління. З метою ефективного функціонування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємств необхідно ідентифікувати тих органів та конкретних спеціалістів, які забезпечать прийняття своєчасних та адекватних управлінських рішень щодо їх фінансової безпеки. Вважаємо, що в організаційній структурі підприємств з метою безперервного та ефективного моніторингу за рівнем фінансової безпеки необхідно виокремити певні підрозділи та відповідальні особи. Так, потенційними підрозділами можуть бути: відділ моніторингу фінансової безпеки, відділ фінансового менеджменту, відділ антикризового управління та управління фінансовими ризиками, відділ управління емісійною політикою, відділ взаємозв'язків із акціонерами та власниками підприємств, а також такі встановлені законодавством структурні одиниці, як: Правління АТ, збори акціонерів, Наглядова рада АТ, Ревізійна комісія АТ. Окремими відповідальними особами можуть бути керівники підприємств, їх власники, фінансові менеджери, аналітики з фінансової безпеки, аудитори, кредитори, санатори.

Водночас відзначимо, що для забезпечення безпеки підприємств необхідна взаємодія всіх учасників даного процесу (співробітників, підрозділів, служб), щоб їх зусилля були скоординованими і узгодженими, оскільки від цього залежить кінцевий результат та досягнення поставленої мети. Кожен з учасників процесу забезпечення заходів з безпеки повинен чітко знати, хто яку роботу виконує і за що несе відповідальність. Основні заходи з безпеки повинні бути відомі учасникам даного процесу і всім співробітникам підприємства, що дозволить вчасно виявити потенційні і реальні небезпеки та загрози, запобігти їх виникненню і негативному впливу на діяльність підприємств. Одночасно ряд засобів, способів, методів забезпечення безпеки повинен бути засекречений і відомий вузькому колу учасників даного процесу, що дасть можливість більш ефективно боротися із різноманітними загрозами і вчасно запобігати нанесенню шкоди підприємству [17, с.308].

5) функції управління. Відомо, що сутність будь-якого поняття можна розкрити через його функції. Саме функції є тією множиною всіх цілей підприємств, досягнення яких повинен забезпечити механізм управління їх фінансовою безпекою. Розкриття функцій фінансової безпеки сприятиме більш глибокому вивченню закономірностей функціонування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємств. В зв'язку з цим, вважаємо, що взаємодія суб'єктів та об'єктів фінансової безпеки повинна забезпечувати виконання функцій фінансової безпеки підприємств, що і зумовило їх включення до

структури організаційного сегменту забезпечення фінансової безпеки підприємств. Функціями управління фінансовою безпекою підприємств є такі: ідентифікація загроз та доміант розвитку фінансової безпеки, нейтралізація загроз, оцінювання стану фінансової безпеки, контроль за досягненням необхідного рівня фінансової безпеки, розробка рекомендацій щодо попередження загроз та примноження доміант розвитку фінансової безпеки підприємств.

6) принципи механізму забезпечення фінансової безпеки. Під принципами ми будемо розуміти загальні умови до побудови теоретичного підґрунтя механізму забезпечення фінансової безпеки підприємств. Серед найбільш поширених у наукових колах принципів механізму забезпечення фінансової безпеки підприємств можна виокремити такі, як: гнучкість, динамізм, адекватність, оптимальність, надійність, оперативність, простота, прогнозованість, стабільність, еквівалентність, збалансованість фінансових інтересів, методичне забезпечення фінансової безпеки підприємств;

7) загрози фінансовій безпеці (екзогенні/ендогенні). Фінансова діяльність підприємств, а особливо у частині взаємовідносин із фондовим ринком та його фінансовими інструментами, піддається впливу як екзогенних, так і ендогенних загроз. З огляду на динамічність чинників, надзвичайно важливо для підприємств прийняти своєчасне та правильне управлінське рішення щодо усунення загрози або мінімізації її впливу. Вважаємо, що таке завдання безумовно є складовим елементом механізму забезпечення фінансової безпеки підприємств, позаяк його ігнорування може призвести до погіршення ефективності їх фінансової діяльності аж до банкрутства.

8) доміанти фінансової безпеки. Поряд із загрозами, що негативно впливають на стан фінансової безпеки підприємств є такі чинники, котрі внаслідок свого впливу на фінансово-господарську діяльність здатні спричинити позитивний ефект у стані фінансової безпеки підприємств. Під такими факторами ми розуміємо ідентифіковані доміанти, які примножують та нарощують перспективи розвитку підприємств та тим самим забезпечують зростання рівня фінансової безпеки підприємств. Враховуючи вище зазначене, ідентифікація та подальше нарощення таких доміант та активізація їх дії є однією із найбільш важливих проблем фінансового управління в площині захисту фінансових інтересів підприємств.

Отже, підсумовуючи вище викладене, вважаємо, що основними напрямками вдосконалення механізму забезпечення фінансової безпеки підприємницьких структур є такі, які відзначено у таблиці 4.1.2.

**Напрями вдосконалення механізму забезпечення фінансової безпеки підприємств**

Методи	Інструменти	Напрями покращення
Організаційні	Формування структурних підрозділів із забезпечення фінансової безпеки	відділ моніторингу фінансової безпеки, відділ фінансового менеджменту, відділ антикризового управління та управління фінансовими ризиками, відділ управління емісійною політикою, відділ взаємозв'язків із акціонерами та власниками підприємств
	Розробка методичного забезпечення із оцінювання стану фінансової безпеки підприємств	Методичні рекомендації щодо відбору показників оцінювання стану фінансової безпеки підприємства та розрахунку інтегрального показника
	Запровадження системи моніторингу за станом фінансової безпеки підприємств	Прогнозування ризиків та небезпек; виявлення домінант фінансової безпеки; нейтралізація негативного впливу загроз на стан фінансової безпеки; оцінювання стану фінансової безпеки підприємств тощо
Фінансові	Управління структурою капіталу	Забезпечення оптимальної структури капіталу; досягнення необхідного рівня фінансової стійкості; зростання показника ефекту фінансового левериджу
	Управління фінансовими результатами	Підвищення рівня прибутковості та рентабельності на підприємстві
	Управління фінансовими ризиками	Виявлення фінансових ризиків на підприємстві та оцінка їх впливу на стан фінансової безпеки
	Управління грошовими потоками	Забезпечення зростання операційного грошового потоку; зростання обсягів грошових потоків, сформованих з власних джерел.
Правові	Виокремлення сектору фінансової безпеки у складі юридичного відділу	Претензійна робота стосовно дебіторів підприємства
	Забезпечення дотримання фінансово-економічного законодавства підприємствами	Реагування на законодавчі зміни та ініціативи щодо регулювання підприємницької діяльності ; надання рекомендацій з імплементації таких змін у практику функціонуючого підприємства
Психологічні	Формування сприятливого морально-психологічного клімату	Ефективна система матеріального заохочення; можливості для підвищення кваліфікації працівників; інформування про результати роботи; перспективи професійного росту
Інформаційні	Формування повної та достовірної інформації про стан фінансової безпеки на підприємстві	Запровадження системи управлінського обліку на підприємстві
		Встановлення чіткої системи документообігу
		Формування баз даних з оцінювання стану фінансової безпеки підприємств

\*Примітка. Складено автором на основі [2; 3; 6]

## ***4.2. Механізм забезпечення виробничої безпеки підприємства: сутність та інструменти***

Зважаючи на наукову новизну поняття «виробнича безпека підприємства» та практичну відсутність теоретико-методичних засад його вивчення, можна зробити висновок, що на цей час відсутні також підходи до управління нею. Крім того аналіз літературних джерел щодо проблеми управління техніко-технологічною безпекою, безпекою операційної діяльності, безпекою виробництва показав, що праць, які б відображали напрацювання у цій сфері також немає. Це обумовлює необхідність розробки авторського бачення щодо вирішення досить складної наукової проблеми, а саме – управління виробничою безпекою підприємства.

В економічній літературі управління як економічна категорія розглядається різнопланово. Нам бачиться доцільним і можливим виділити три напрями щодо сутності терміну управління, а саме: управління як цілеспрямована дія, управління, як процес впливу та управління як сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на підтримку діяльності.

За умов конкурентного середовища управління, на нашу думку, доцільно розглядати одночасно як комплекс цілеспрямованих дій, який є циклічним і представляє собою безперервний процес впливу на визначений об'єкт. Крім того, необхідно наголосити, що певна сукупність взаємопов'язаних безперервних дій спрямована в першу чергу на підтримку чи покращення функціонування об'єкта управління відповідно до поставлених цілей. Ми вважаємо, що підтримка насамперед представляє собою механізм оперативного регулювання відповідно до змін в економіці.

Отже, враховуючи сутність поняття управління та виробнича безпека підприємства, під управлінням виробничою безпекою підприємства пропонуємо вважати цілеспрямовану діяльність, метою якої є забезпечення високого рівня виробничої безпеки підприємства шляхом оперативного виявлення загроз та ризиків, швидкого нівелювання їх впливу за допомогою реалізації превентивних та оперативних заходів.

Щоб сформулювати концептуальні основи управління виробничою безпекою на мікрорівні потрібно взяти до уваги ті положення, які коротко можна викласти наступним чином: виробнича безпека є однією із функціональних складових економічної безпеки підприємства, тобто підсистемою в комплексній системі економічної безпеки підприємства; мету виробничої безпеки можна визначити як створення умов для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, ефективного використання виробничого потенціалу, зниження ризиків,

нейтралізації зовнішніх та внутрішніх загроз; на рівень виробничої безпеки впливають різноманітні фактори, джерелом походження яких є внутрішнє і зовнішнє середовище; об'єктом підсистеми виробничої безпеки на підприємстві є процес виробничої діяльності; суб'єкти виробничої безпеки поділяються на зовнішні та внутрішні. Спираючись на вище подані позиції, нами сформовано концепцію управління виробничою безпекою підприємства (рис. 4.2.1), складові якої будуть охарактеризовані нижче.

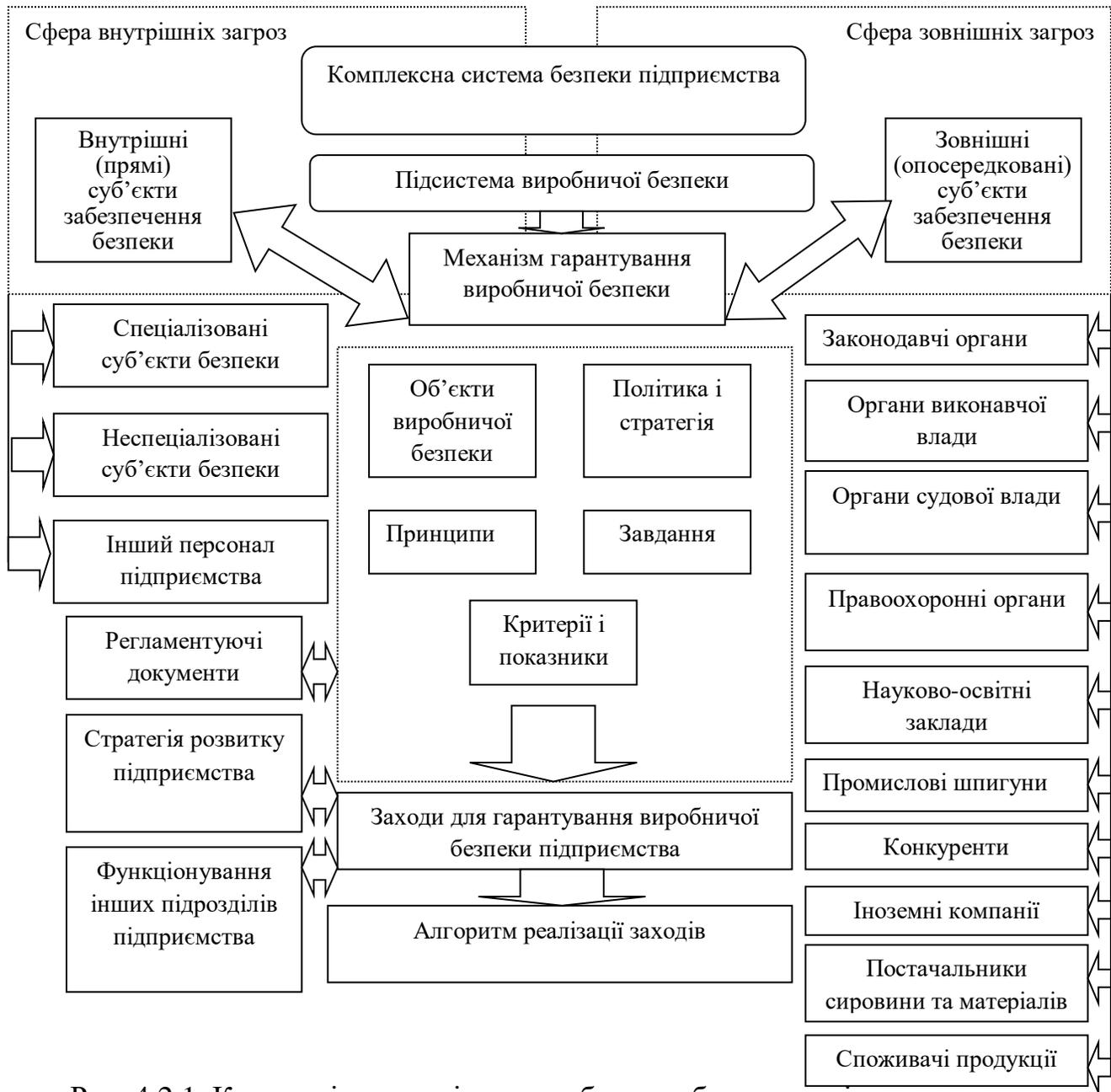


Рис. 4.2.1. Концепція управління виробничою безпекою підприємства

Примітка. Розроблено автором

Основною метою блоку управління виробничою безпекою є постійне підвищення продуктивності та результативності діяльності підприємства шляхом підвищення ефективності виробничої діяльності та підтримки високого рівня виробничої безпеки. Досягнення ключової мети блоку управління виробничою безпекою можливе при вирішенні таких завдань:

- забезпечення оптимального процесу формування показників доходів, витрат та фінансових результатів та дотримання оптимального взаємозв'язку та взаємозалежності темпів зростання зазначених показників;
- підвищення та оптимізація обсягів випуску та реалізації продукції з урахуванням попиту та відповідної динаміки витрат підприємства;
- забезпечення ефективного використання фінансово-виробничих ресурсів підприємства та підтримка тенденції до зниження собівартості продукції;
- забезпечення максимізації прибутку підприємства та його беззбиткової діяльності на всіх етапах його розвитку, відповідно до виробничої програми;
- забезпечення мінімальних ризиків у діяльності підприємства за умов нестабільної економіки.

Перше завдання виконується через забезпечення постійного зменшення показників витрат та зростання показників доходів та прибутків. Дотримання залежності темпів зростання зазначених показників досягається шляхом формування ефективної політики контролю щодо формування показників витрат, відповідно до виробничого процесу та зміни виробничої програми.

Друге завдання досягається шляхом постійного контролю за тенденцією показників обсягів випуску та реалізації в розрізі видів продукції, асортименту її випуску, її якості і дотримання ритмічності її випуску в цілому та в розрізі запланованих позицій.

Третє завдання реалізується шляхом оптимізації структури ресурсів відповідно до потреб виробництва та ефективного управління процесами їх формування і використання виробничих та фінансових ресурсів, шляхом підвищення їх оборотності. Підтримка постійної спрямованості на мінімізацію витрат підприємства шляхом підвищення використання фінансово-виробничих ресурсів.

Четверте завдання вирішується шляхом ефективного управління активами підприємства та джерелами їх формування, оптимізацією їх розміру, структури та складу. Підприємство повинно намагатись максимізувати чистий прибуток, який залишається в його розпорядженні, шляхом проведення ефективної

амортизаційної, дивідендної та податкової політики як на рівні підприємства, так і за його межами.

П'яте завдання виконується шляхом підвищення продуктивності діяльності підприємства, ефективності його функціонування шляхом оптимізації працевитрат підприємства та сприяння оптимізації формування показників витрат, доходів та прибутків підприємства.

Шосте завдання досягається шляхом оперативного ефективного управління фінансово-господарською діяльністю суб'єкта господарювання, шляхом обґрунтування та вибору стратегії прогнозування проблемних та кризових ситуацій, що спрямовано на мінімізацію ймовірності ризикових ситуацій як окремих виробничих операцій та процесів, так і діяльності підприємства загалом.

Завдання управління виробничою безпекою визначаються, по-перше, залежно від рівнів управління, по-друге, залежно від типів загроз, і, по-третє, залежно від груп ризику. При формуванні завдань важливо врахувати, що виробнича безпека є комбінацією складових, пов'язаних між собою складними і часто непрямими зв'язками.

Систему завдань управління виробничою безпекою підприємства суб'єкта господарювання вважаємо можливим сформулювати у вигляді загального оптимального завдання, а саме: досягнення на кожному етапі розвитку підприємства високої ефективності та результативності його діяльності шляхом мінімізації витрат через підвищення ефективності використання ресурсів, та оптимізації показників доходів і прибутків, а також дотримання оптимального співвідношення їх темпів зростання шляхом мінімізації ризику у процесі прийняття управлінських рішень щодо підвищення рівня виробничої безпеки і гарантії при цьому високої ефективності виробничої діяльності за умов мінливого конкурентного середовища.

Система завдань управління рівнем виробничої безпеки формулює та регулює його функції. Функції зазначеного блоку, підпорядковуються його меті та напрямам функціонування. Основними функціями системи управління виробничою безпекою є такі:

- оцінка та діагностика результативності діяльності підприємства та визначення проблемних питань за обраними об'єктами;
- обґрунтування та вибір стратегії управління виробничою безпекою з урахування виробничої ситуації та стану розвитку;
- оцінка ефективності діяльності підприємства в контексті його продуктивності та результативності;

- аналіз взаємозв'язку та взаємозалежності рівня виробничої безпеки та результатів діяльності підприємства;
- розробка та реалізація оперативних управлінських рішень розрахованих на довгострокову перспективу з урахуванням тенденції, що склалися;
- регулювання та прогнозування рівня виробничої безпеки у розрізі її складових;
- оперативний контроль щодо спрямування управлінських рішень на оптимізацію рівня виробничої безпеки підприємства.

Управління виробничою безпекою підприємства повинно відбуватися з урахуванням таких принципів:

- стратегічна спрямованість – управління виробничою безпекою та його мета повинні узгоджуватися із стратегією діяльності підприємства;
- цілеспрямованість – цілі управління виробничою безпекою підприємства повинні узгоджуватися із місією та цілями діяльності підприємства загалом;
- планомірність – управління повинно здійснювати планово, всі заходи щодо забезпечення виробничої безпеки потребують попереднього планування та прогнозування можливих наслідків їх здійснення;
- безперервність – процес управління виробничою безпекою підприємства повинен мати безперервний характер;
- інноваційність та науковість – у процесі управління варто використовувати інноваційні методи та враховувати здобутки теоретичної та прикладної науки;
- комплексність – управлінські рішення щодо забезпечення виробничої безпеки необхідно узгоджувати з іншими підсистемами підприємства та враховувати їх вплив на них;
- адаптивність – управлінські методи та заходи, які використовуються під час забезпечення виробничої безпеки, повинні бути гнучкими та адаптовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- адресність – управлінські рішення повинні мати конкретну спрямованість та визначеного адресата, що відповідає за ефективність їх реалізації;
- перспективність – управлінські рішення та їх результат повинен бути розрахований на перспективу, а не носити виключно оперативний характер.

Перелік показників для оцінювання поточного рівня виробничої безпеки сформовано і об'єднано у певні групи критеріїв: показники техніко-технологічної, збутової, матеріало-сировинної, організаційної безпеки та безпеки праці.

Не менш важливими концептуальними основами є комплекс заходів забезпечення виробничої безпеки, їх своєчасність та необхідність: економічні, соціально-психологічні, технологічні, адміністративні та дисциплінарні.

Управління виробничою безпекою підприємства передбачає здійснення декількох етапів (рис. 4.2.2).

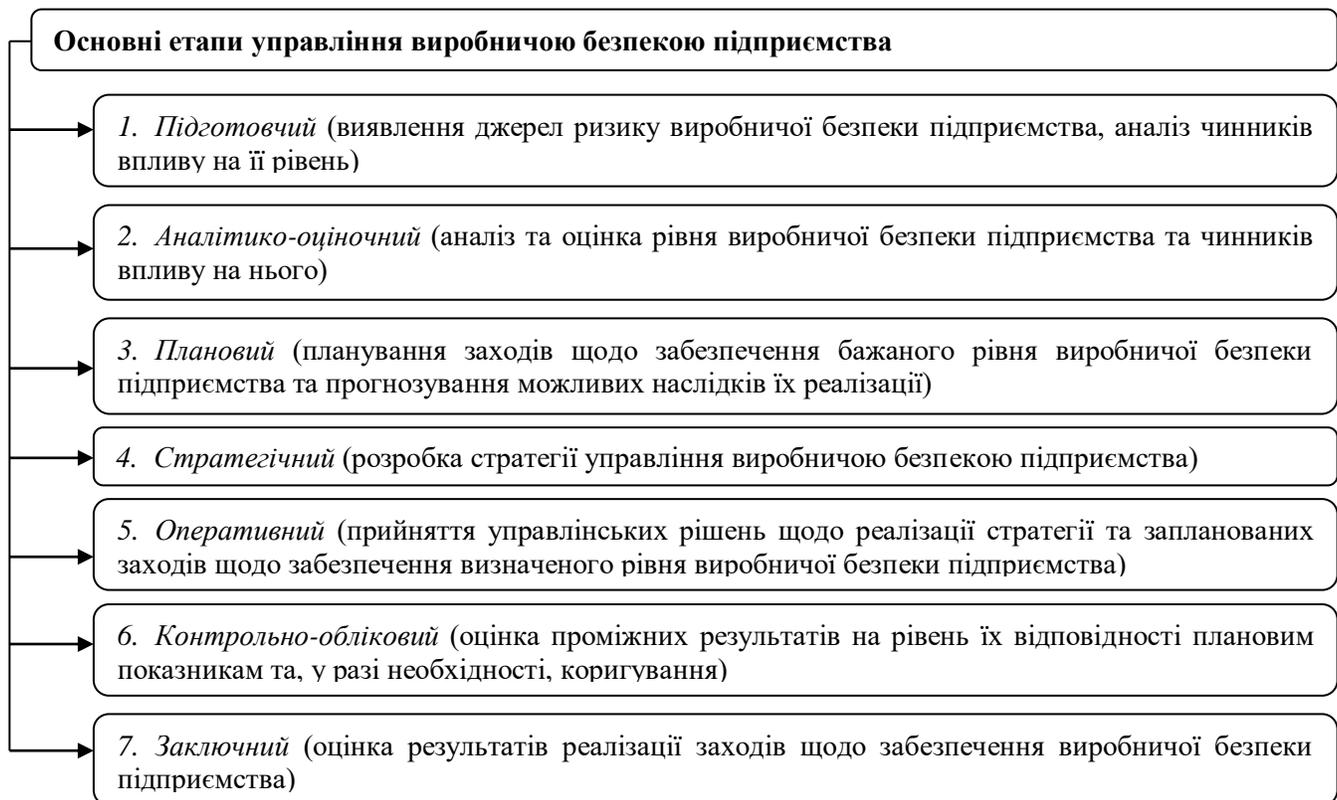


Рис. 4.2.2. Етапи управління виробничою безпекою підприємства

Примітка. Розроблено автором

Поруч із розробленими загальними етапами управління виробничою безпекою підприємства, важливим є встановлення чіткої послідовності реалізації кроків для підтримки необхідної для досягнення мети рівня виробничої безпеки, тобто алгоритму оперативного управління виробничою безпекою (рис. 4.2.3).

На першому етапі оперативного управління виробничою безпекою здійснюється аналіз джерел ризиків та чинників впливу на рівень безпеки, а також оцінка можливої шкоди від них. При цьому чинники впливу на рівень безпеки поділяються на внутрішні та зовнішні. Також серед цих груп чинників можна виділити чинники-стимулятори та чинники-дестимулятори, узагальнення яких відображено у таблиці 4.2.1.

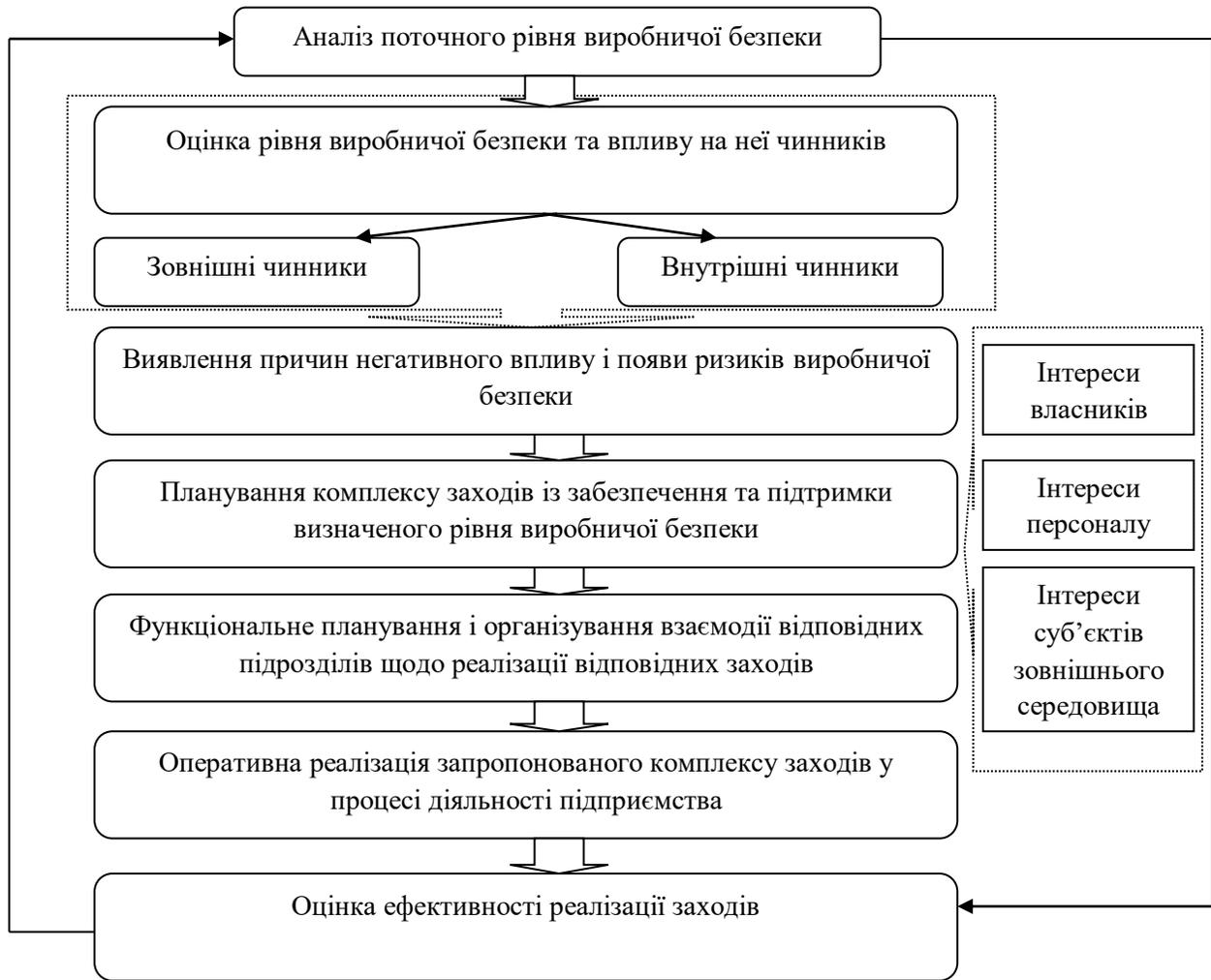


Рис. 4.2.3. Алгоритм оперативного управління виробничою безпекою підприємства

Примітка. Розроблено автором

Таблиця 4.2.1

### Систематизація чинників впливу на виробничу безпеку підприємства

Чинники впливу			
Внутрішні		Зовнішні	
чинники-стимулятори	чинники-дестимулятори	чинники-стимулятори	чинники-дестимулятори
Наявність наскрізного матеріального потоку. Наявність контрольних центрів.	Високий знос основних засобів. Відсутність виробничих знаків безпеки. Неритмічність виробництва.	Науково-технічний прогрес. Економічне зростання країни. Стабільний попит на продукцію. Надійність постачальників.	Недосконала виробнича інфраструктура. Зменшення кількості контрактів із продажу.

Примітка. Узагальнена автором на основі джерел [62-66]

Після того, як виявлено всі можливі чинники впливу на рівень виробничої безпеки підприємства, проводиться оцінка цього впливу а також оцінка рівня виробничої безпеки підприємства. На основі отриманих даних на наступному етапі відбувається планування комплексу заходів щодо забезпечення визначеного рівня виробничої безпеки. Наступним етапом є планування взаємодії підрозділів підприємства у процесі реалізації запланованих заходів, організування цієї взаємодії та мотивація діяльності. Далі відбувається безпосередня реалізація запланованих заходів щодо забезпечення відповідного рівня виробничої безпеки підприємства. Важливим і заключним етапом в гарантуванні виробничої безпеки є оцінювання ефективності заходів, яке здійснюється через зіставлення загальної величини витрат на запобіжні заходи і втрати, яких міг би зазнати суб'єкт підприємницької діяльності.

Отже, як об'єкт управління виробнича безпека підприємства володіє специфічними, властивими тільки їй особливостями. Її забезпечення і постійна підтримка є достатньо складним процесом в управлінні підприємством. Проте, не зважаючи на складність забезпечення виробничої безпеки, на новизну даного поняття, виробнича безпека підприємств є тим новим елементом сучасного менеджменту підприємств, без реалізації якого не можна забезпечити надійний та стійкий розвиток підприємств.

#### ***4.3. Механізм забезпечення інвестиційно-інноваційна безпеки підприємств***

Пріоритет модернізації національної економіки через забезпечення інвестиційно-інноваційної безпеки підприємств є основою для стабільного економічного зростання і підвищення рівня життя населення. Потреба в забезпеченні інвестиційно-інноваційної безпеки підприємств визначається новими умовами конкуренції, цифровізацією економіки, 5 та 6 технологічним укладом суспільства. При цьому обмежений потенціал економічного зростання не дає можливості зберегти економічну безпеку підприємств України на колишньому рівні. Обмеженість потенціалу економічного зростання викликана високим ступенем зношеності основних засобів, низьким рівнем інноваційних технологій, високою капіталоємністю та інтенсивним відпливом вітчизняного капіталу за кордон.

Для впровадження економічних реформ необхідні значні фінансові ресурси, обсяг яких, у першу чергу, залежить від активізації інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання. Тобто, залучення потенційних інвесторів та зростання інноваційної активності підприємств залежить від рівня інноваційно-

інвестиційної безпеки. На жаль, захищеність суб'єктів інноваційно-інвестиційної діяльності від різних загроз є низькою. Це негативно впливає на інноваційно-інвестиційну безпеку підприємств. Негативними факторами, які впливають на рівень інноваційно-інвестиційної безпеки підприємств, є: політична нестабільність в країні; високий рівень корупції у державному секторі; зростаюча криміналізація господарсько-фінансових відносин; недосконала видова і територіальна структури господарського комплексу; сповільнення темпів зростання ВВП та ВРП в дол. за даними Світового банку; високий ступінь зносу основних виробничих фондів; високий рівень монополізації економіки; значний зовнішній та внутрішній борг держави; недостатній розвиток ринкової та соціальної інфраструктур; високий рівень безробіття; значне податкове навантаження на суб'єктів господарювання; низька ділова активність; недостатній обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну; низький рівень інноваційної активності більшості підприємств тощо.

Україна обрала інноваційно-інвестиційну модель розвитку економіки, яка спрямована на активізацію інноваційної діяльності та залучення необхідних інвестиційних ресурсів. Це зумовлює тісний взаємозв'язок між інноваційним та інвестиційним потенціалами території. Інноваційний потенціал визначає можливості території продукувати та залучати інновації з метою подальшого їх використання. Впровадження інновацій суб'єктами господарської діяльності підвищує продуктивність праці, зменшує матеріаломісткість та енергомісткість виробництва, що сприяє збільшенню прибутків і рентабельності підприємств. Своєю чергою, збільшення прибутків підприємства внаслідок упровадження інноваційних рішень дає змогу більшу їх частину реінвестувати у виробничу сферу економіки регіону, тим самим збільшити величину інвестиційного потенціалу території. Ефективне відтворення інвестиційного та інноваційного потенціалів багато в чому залежить від рівня забезпечення інвестиційної та інноваційної безпеки [6].

Інвестиційно-інноваційна безпека підприємств складається із двох складових: інвестиційної та інноваційної безпеки.

Більшість визначень поняття «інвестиційна безпека» у літературі показує, що вони не відповідають узагальненому поняттю «безпека», під яким розуміється стан захищеності об'єкта від певних загроз.

Інвестиційна безпека розглядається як рівень інвестицій; процес стану забезпечення інвестиційної сфери; сукупність умов, що забезпечують відтворення інвестиційного потенціалу. Для першої групи інвестиційну безпеку оцінюють через певний обсяг інвестицій та їхнє оптимальне співвідношення, для другої –

через стан інвестиційної сфери, для третьої – через стан інвестиційного потенціалу підприємства. Відповідно до цього Гордієнко В.П. пропонує під інвестиційною безпекою розуміти такий стан захищеності інвестицій від внутрішніх і зовнішніх загроз, який запобігає їх утратам та зменшенню прибутковості в умовах допустимого рівня ризикованості [5].

Вважаємо, що під інвестиційною безпекою підприємств розуміють такий рівень захищеності інвестицій від загроз, який забезпечує швидку адаптацію до змінних умов зовнішнього середовища.

Ризики, що впливають на рівень інвестиційної безпеки підприємства, зумовлені певними факторами.

По-перше, це невідповідність попиту та пропозиції на інвестиційні ресурси за їх кількісним та якісним складом. Фінансово-економічна система підприємства не забезпечує повною мірою відтворення власних та залучених зовнішніх інвестиційних ресурсів, що в подальшому призводить до зменшення чистих грошових потоків.

По-друге, зростають вимоги інвесторів щодо доходності інвестицій. Так, за надмірного попиту на інвестиційні ресурси зростає їх ціна. Такий самий вплив проявляється за надмірної пропозиції інвестиційних ресурсів, що передбачає зниження відсоткової ставки.

На інвестиційну безпеку підприємства впливає також інвестиційний клімат. Якщо інвестиційний клімат є несприятливим для ведення прибуткової інвестиційної діяльності, відбувається зниження захищеності інвестицій від внутрішніх та зовнішніх загроз, зменшуються відтворювальні можливості інвестиційного потенціалу підприємства [6].

Існує декілька підходів до визначення поняття «інноваційна безпека». Вона розглядається як стан наукового та виробничого потенціалів, як спроможність до генерування якісних зрушень в економіці [8; 1; 3].

Гордієнко В.П. визначає поняття «інноваційна безпека» через стан захищеності інноваційного потенціалу від внутрішніх та зовнішніх загроз у процесах продукування інновацій та їх ефективного використання у соціально-економічній системі території [7].

Вважаємо за доцільне визначити інноваційну безпеку як рівень захищеності інноваційного потенціалу підприємства від загроз та ризиків, які виникають при народженні, впровадженні та реалізації інновацій.

Враховуючи взаємозумовленість процесів відтворення інвестиційного та інноваційного потенціалів підприємства виникає необхідність визначення поняття «інвестиційно-інноваційної безпеки» підприємства.

Відповідно до «Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України», під інноваційно-інвестиційною безпекою розуміється такий стан економічного середовища в державі та регіоні, який стимулює вітчизняних та іноземних інвесторів вкладати кошти у розширене відтворення, сприяє розвитку високотехнологічного виробництва, інтеграції науково-дослідної та виробничої сфер для зростання ефективності, поглиблення спеціалізації національної економіки під час створення продукції з високою часткою доданої вартості [10; 9].

Нині існує декілька науково-методичних підходів до оцінювання рівня інноваційно-інвестиційної безпеки підприємства. До показників, які характеризують рівень інноваційно-інвестиційної безпеки, належать: валове нагромадження основного капіталу; відношення вартості нововведених основних засобів до обсягу капітальних інвестицій; інтегральний індекс інвестиційної сприятливості бізнес-середовища; відношення чистого приросту прямих іноземних інвестицій до обсягу виробництва; частка продукції, що була реалізована на конкурентних ринках, у загальному обсязі реалізованої продукції; питома вага обсягу виробництва у світовому обсязі виробництва окремого виду продукції; співвідношення обсягу виконаних науково-технічних робіт та обсягу виробництва подібних підприємств; частка витрат на проведення науково-дослідних робіт, що фінансуються за рахунок державного бюджету; питома вага спеціалістів науково-технічної сфери діяльності у загальній чисельності працівників; частка впроваджених інновацій у загальному обсязі виробництва.

Вважаємо, що під інвестиційно-інноваційною безпекою слід розуміти рівень захищеності інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства від загроз та ризиків, які виникають при зародженні, впровадженні та реалізації інвестицій та інновацій.

Механізм забезпечення інвестиційно-інноваційної безпеки підприємства передбачає збирання інформації, способи її узагальнення, обробки та використання, а також технології надання безпосереднім користувачам з метою оцінки рівня та стану економічної безпеки власного підприємства чи його партнерів та/або конкурентів, діяльність яких може вплинути на стан безпеки підприємства (рис. 4.3.1).



Механізм забезпечення інвестиційно-інноваційної безпеки підприємства повинен виконувати такі функції:

- аналіз загроз економічній безпеці внутрішньої та зовнішнього походження;
- формування та класифікація економічних інтересів підприємства;
- формування необхідного ресурсного потенціалу для забезпечення інвестиційно-інноваційної безпеки підприємства;
- прогнозування, планування (тактичне і стратегічне) інвестиційно-інноваційної безпеки;
- планування (тактичне і стратегічне) виробничо-господарської діяльності підприємства;
- функціональний аналіз рівня інвестиційно-інноваційної безпеки підприємства;
- оцінка стану та діагностика досягнутого рівня інвестиційно-інноваційної безпеки тощо.

Запропонований механізм забезпечення інвестиційно-інноваційної безпеки підприємства розглядають за такими основними рівнями:

1. Стратегічний рівень: полягає в ліквідації певних економічних диспропорцій та суперечностей, або, щонайменше, їх локалізації та соціально-економічних рішень підприємств, що відображаються в стратегіях, перспективних планах і програмах забезпечення інвестиційно-інноваційної безпеки та є основою для побудови ефективної її системи.

2. Тактичний рівень: полягає у вирішенні завдань, пов'язаних із ліквідацією конкретних видів загроз та небезпек або запобіганням їх впливу на інвестиційно-інноваційну безпеку підприємства. Охоплює комплекс превентивних заходів щодо зміцнення інвестиційно-інноваційної безпеки та ефективного управління визначеними ресурсозабезпечуючими чинниками.

3. Оперативний рівень: передбачає ліквідацію наслідків окремих загроз і негативних впливів, відшкодування завданих збитків. Тут формується комплекс оперативних заходів щодо забезпечення інвестиційно-інноваційної безпеки підприємства в розрізі визначених ресурсозабезпечуючих її складових.

Загальне функціонування запропонованого механізму забезпечує розпізнавання загроз, прогнозування їх наслідків, визначення методів локалізації та подання інформації у загальну систему управління, де або приймаються оперативні рішення щодо усунення загроз, або коректуються стратегічні цілі підприємства.

Таким чином, забезпечується неперервність управління інвестиційно-інноваційною безпекою підприємства координуючим центром (керівництво машинобудівного підприємства), або створеної служби економічної безпеки у його структурі, зацікавленістю та залученням усіх підрозділів, служб та співробітників до процесу управління, а також постійним удосконаленням методів управління.

Можна стверджувати, що стратегію інвестиційно-інноваційної безпеки підприємств слід оцінити за принципами якості, основними з яких є:

- формування управлінських рішень з урахуванням виробничо- економічних, соціальних, ринкових чинників;
- взаємозв'язок цілей і ресурсів, збалансованість напрямів їх раціонального використання і перетворення курсів для досягнення наміченої мети;
- повнота обліку ресурсних потреб, зокрема трудових, матеріальних, фінансових, природних, інформаційних ресурсів;
- урахування взаємодії регіональних і видових чинників;
- урахування взаємозв'язків між різними рівнями господарського керівництва та взаємодії інтересів різних рівнів;
- розгляд в єдності натурально-речовинного і вартісного вимірювання обсягу виробництва, споживання і витрат;
- взаємозв'язок короткострокових проблем з довготривалою стратегією розвитку, облік довготривалих наслідків схвалюваних рішень і їх дії в різних тимчасових горизонтах;
- поєднання кількісного і якісного аналізу та оцінок використання кількісно-якісних вимірників (рангових, інтервальних тощо);
- поєднання об'єктивних і суб'єктивних оцінок, недопущення суб'єктивістських оцінок, коли суб'єкт свідомо з корисливих цілей порушує об'єктивність, нав'язує власну думку всупереч всякій логіці;
- поєднання внутрішнього (з боку виконавця) і зовнішнього (з боку контрольного органу) оцінювання;
- безперервність і етапність здійснення оцінок якості, розвиток системи управління якістю.

В основі створення систем моніторингу у механізмі забезпечення інвестиційно-інноваційної безпеки підприємства є такі положення [4, с. 156]:

1. Системи моніторингу не тільки є фіксаторами певних параметрів підприємств, наперед заданих користувачем, але і можуть самі поповнювати свою параметричну базу залежно від специфіки діяльності конкретного підприємства.

2. Системи моніторингу є основою для створення комплексних систем управління поточною і стратегічною діяльністю промислових підприємств.

3. Системи моніторингу промислового підприємства є фактично інтелектуальним інструментарієм, що допомагає менеджерам різних рівнів ухвалювати рішення, що впливають на економічний стан підприємства.

За своєю структурою система моніторингу інвестиційно-інноваційної безпеки підприємства, може мати складові: інформаційний база; аналітичні засоби та банк цільових програм безпечного розвитку.

Тобто, функціональне призначення системи моніторингу забезпечення інвестиційно-інноваційної безпеки підприємства полягає у тому, що вона надає суб'єкту управління інформацію не тільки для вибору тієї або іншої альтернативи із вже наявного набору, а дозволяє розробляти нові управлінські альтернативи, тобто формувати набір, а потім за виникнення певної ситуації обирати одну із розроблених управлінських альтернатив для забезпечення безпечного розвитку підприємства.

#### ***4.4. Механізм забезпечення енергетичної безпеки підприємства***

В сучасних умовах господарювання енергетична безпека є суттєвою складовою комплексної системи економічної безпеки підприємств. Недостатній рівень енергопостачання підприємства неможливо замінити ні фінансовими коштами, ні значним кадровим потенціалом, ні іншими матеріальними ресурсами [1, с. 19]. Як показує статистика, частка витрат на електроенергію в собівартості промислової продукції в Україні досягає 20 %, тоді як в розвинених країнах цей показник не перевищує 6-7 % [2]. Таким чином, питання енергетичної безпеки підприємств повинні постійно контролюватися менеджерами вищого рівня управління, оскільки від захищеності підприємств від енергетичних небезпек залежить довгострокова перспектива їх існування.

Донедавна в наукових дослідженнях розглядалися лише особливості забезпечення енергетичної безпеки на рівні держави. Однак проблеми підвищення енергетичної ефективності стосуються не тільки державного рівня, але й мають прояв на рівні підприємств. Посилена увага до питань енергетичної безпеки підприємств характерна для: Т. Надтоки, О. Амеліницької, В. Самборського, С. Капітули, С. Шевченка, В. Шпітко, Т. Лозинської, О. Мирної, О. Пудичевої та інших науковців. Незважаючи на актуальність проблем забезпечення енергетичної безпеки підприємства, серед теоретиків і практиків на сьогоднішній день немає

єдності в тлумаченні її сутності та методиці управління.

На наш погляд, енергетичну безпеку підприємства необхідно розглядати як стан технічно надійного, стабільного, якісного, достатнього та екологічно прийняттого забезпечення підприємства всіма видами енергії за економічно вигідною ціною, а також ефективне використання енергетичних ресурсів в процесі господарської діяльності. Екологічно прийнятне забезпечення передбачає мінімізацію негативного впливу виробничої діяльності підприємства на навколишнє природне середовище, суб'єктів виробничого процесу та населення.

Забезпечення енергетичної безпеки підприємства – це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення підприємством стану енергетичної безпеки, тобто такого стану, в якому ймовірність негативних змін під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища є прийнятною. Забезпечення енергетичної безпеки підприємства відбувається шляхом вжиття заходів щодо зменшення загального рівня небезпеки за рахунок передбачення умов, за яких може бути завдана шкода, розробка та вжиття заходів, які зменшують або ліквідують ризик завдання шкоди.

Забезпечення енергетичної безпеки підприємства здійснюється на основі наступних етапів:

- 1) здійснення загального аналізу підприємства;
- 2) визначення зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на енергетичну безпеку на підприємстві;
- 3) визначення, аналіз та систематизація загроз енергетичній безпеці;
- 4) формування системи основних показників (індикаторів) енергетичної безпеки;
- 5) визначення порогових значень індикаторів енергетичної безпеки;
- 6) обчислення фактичних розмірів індикаторів енергетичної безпеки та порівняння їх з пороговими значеннями;
- 7) визначення інтегрального показника енергетичної безпеки підприємства;
- 8) формування рекомендацій і заходів щодо попередження загроз та покращення показників енергетичної безпеки.

При оцінюванні енергетичної безпеки суб'єктів господарювання потрібно досліджувати внутрішню стійкість підприємства або здатність відновлювати нормальний стан після дії загроз енергетичного характеру, а також вплив на стан енергетичної безпеки окремих дестабілізуючих факторів. Отже, слід розглядати множинність факторів, критеріїв та показників енергетичної безпеки підприємства.

Під факторами забезпечення енергетичної безпеки підприємства розуміють умови, обставини, рушійні сили, що дозволяють здійснювати безперебійне енергозабезпечення підприємства, незважаючи на внутрішні та зовнішні загрози, підтримуючи сталість енергетичного господарства підприємства, а також задоволення мінімально необхідних потреб в енергії в надзвичайній ситуації.

Фактори забезпечення енергетичної безпеки підприємства умовно можна розділити на зовнішні та внутрішні. При цьому, зовнішні фактори діють у глобальному оточенні підприємства і не підконтрольні підприємству, а внутрішні являють собою контрольовані чинники діяльності підприємства.

До зовнішніх факторів забезпечення енергетичної безпеки підприємства відносять:

1. Геополітичні та економічні фактори країни та регіону. Наявність значного потенціалу енергетичних ресурсів, у тому числі з відновлювальних джерел, виважена політика в енергетичній сфері; зменшення залежності від держав-імпортерів паливно-енергетичних ресурсів; підвищення стійкості до можливих випадків нестабільності імпортерів поставок; усунення перебоїв в енергопостачанні країни або окремих регіонів; встановлення міцних господарських зв'язків між підприємствами різних галузей та регіонів; стабільність цін на паливно-енергетичні ресурси сприяють забезпеченню енергетичної безпеки не тільки на мезо- та макрорівні, але й на рівні підприємств. Негативна дія даної групи факторів може призвести до зростання дефіцитності енергозабезпечення, підвищення цін на паливно-енергетичні ресурси, зростання собівартості виробництва продукції підприємств різних галузей, зниження прибутку та конкурентоспроможності підприємства і чинить загрозу їх енергетичній безпеці.

2. Природні фактори. Обмеження та відключення енергопостачання окремих підприємств, аварії систем енергопостачання можуть бути викликані непередбачуваними подіями, такими як стихійні та природні лиха. Крім того, перебої в енергозабезпеченні підприємств можуть бути пов'язані з сильними проявами природних процесів, наприклад, сильними зимами тощо.

3. Науково-технічні фактори. На рівень енергетичної безпеки окремих підприємств можуть чинити позитивний вплив такі фактори: розширення масштабів геологорозвідувальних робіт з метою виявлення та розвідки нових промислово значущих родовищ викопних паливно-енергетичних ресурсів; підвищення обсягів видобутку на існуючих родовищах; переорієнтація енергетичної галузі на новітні енергоефективні технології, пов'язані з

використанням альтернативних відновлювальних джерел енергії, що є чистими, ефективними, надійними та доступними.

На відміну від зовнішніх факторів, внутрішні цілком залежать від діяльності підприємств. Серед них розрізняють:

1. Техніко-технологічні фактори пов'язані з прогресивними змінами у техніці й технології виробництва – впровадження у виробничий процес енергоефективних технологій і нової техніки; модернізація існуючого устаткування; підвищення завантаження енергообладнання; використання більш якісних та ефективних видів палива та енергії, в тому числі, з відновлювальних джерел; зниження енергоємності продукції; перехід на автономні системи енергопостачання та ін.

2. Організаційно-економічні фактори. До даної групи належать усі фактори, що забезпечують прогресивні зміни в організації виробництва, праці та управління підприємством. До них відносяться: вдосконалення системи управління енергетичним господарством підприємства, зокрема, за рахунок впровадження сучасних інструментів енергоменеджменту та енергетичного контролінгу; впровадження автоматизованих систем управління; вдосконалення організації та обслуговування робочих місць; впровадження прогресивних норм і нормативів енергоспоживання; вдосконалення системи стимулювання процесів енергозбереження; організація можливості диверсифікації джерел постачання паливно-енергетичних ресурсів тощо.

3. Соціальні фактори: попередження порушень правил техніки безпеки при використанні обладнання, в тому числі, й енергетичного; підвищення обізнаності керівництва та персоналу з питань енергозбереження; мотивація персоналу до енергозбереження; залучення усього персоналу до підвищення енергоефективності; використання персоналу підприємства в процесі енергоаудиту тощо [3].

В. Самборський до зовнішніх факторів впливу на енергетичну безпеку та, відповідно до зовнішніх загроз енергетичній безпеці підприємства відносить природні фактори, техногенні фактори, зовнішньоекономічні та зовнішньополітичні фактори (зростання світових цін на паливо та енергію), внутрішньоекономічні та внутрішньополітичні фактори (недостатнє зростання виробництва енергоресурсів, збільшення споживання енергоресурсів, зростання цін на паливно-енергетичні ресурси, слабкість господарських зв'язків), науково-технічні фактори (висока енергоємність економіки, високий ступінь зносу основних фондів енергетики). Автор також виділяє суб'єктів впливу на рівень енергетичної безпеки підприємства – державу, яка здійснює вплив через

енергетичну політику, та виробників і постачальників паливно-енергетичних ресурсів, які можуть підвищувати ціни на паливо і енергію та спричиняти перебої в енергопостачанні.

До внутрішніх чинників науковець відніс: науково-технічні фактори (високий ступінь зносу основних фондів підприємства, низький рівень енергоефективності виробництва, висока енергоємність продукції), фактори організації виробництва (несприйнятлива структура енергоспоживання), фактори управління підприємством (низький інвестиційний потенціал підприємства) [2, с. 165].

Виявлені загрози впливають на енергетичну безпеку будь-яких промислових підприємств, а ступінь виникнення цих загроз залежить від регіональних, галузевих, технологічних особливостей підприємства, стадії його життєвого циклу і т. і. Енергетична безпека підприємства залежить не тільки від зовнішніх умов господарювання, але й залежить від ефективності управління ресурсами підприємства, а також питання інвестицій на підприємстві.

Особливої уваги при забезпеченні енергетичної безпеки на підприємстві заслуговує розробка системи індикаторів (показників) енергетичної безпеки, яка повинна забезпечувати кількісну, порівняльну та відносну оцінку її стану і змін під впливом дії окремих факторів, які впливають на забезпечення інтересів у енергетичній сфері. На сьогодні в теорії та практиці забезпечення енергетичної безпеки підприємства не сформовано єдиного підходу до формування системи основних індикаторів його енергетичної безпеки.

Н. Накашидзе та Т. Гільорме пропонують здійснювати розрахунок інтегрального показника енергетичної безпеки підприємства як сукупності чотирьох груп індикаторів:

- енергозабезпечення (*організаційно-виробничі індикатори*: достатність постачання, розвідані запаси, резерви і запаси, резерви потужності; *техніко-технологічні індикатори*: зношення основних фондів, рівень технологій, аварійність, енергоефективність; *фінансово-економічні індикатори*: інвестиції в основні фонди, інвестиції в енергозбереження, ціни і тарифи, заборгованість);

- енергетичної незалежності (*індикатори зовнішньої залежності*: частка імпорту в енергопостачанні, частка монопольного імпорту в енергопостачанні, взаємозалежність; *індикатори внутрішньої залежності*: баланс власності, державне регулювання ринків, рівень монополії постачання, рівень монополії виду палива);

- екологічної захищеності виробництва (*індикатори екологічного збитку*: відносний екологічний збиток, екологічна чистота енерговиробництва *індикатори*

*інвестицій в екологію*: рівень інвестування в екологію, ефективність вкладень в модернізацію);

- соціальної стабільності (*індикатори енергозабезпечення та добробуту населення*: достатність і надійність постачання, вартість енергії і тепла, темпи зростання вартості послуг, енергетична складова у вартості товарів та послуг; *індикатори умов праці персоналу*: борги по зарплаті, травматизм, страйковий рух) [4, с. 58].

Грунтовний аналіз та класифікацію показників енергетичної безпеки підприємства було здійснено І. Мазур, яка сформувала систему показників оцінювання енергетичної безпеки за критеріями енергоефективності, енергонезалежності, енергозабезпеченості, надійності та економічної стабільності.

До показників *енергоефективності* віднесено:

- енергопродуктивність;
- ККД котелень;
- енергоемність виробництва і постачання теплоенергії;
- коефіцієнт перетворення паливно-енергетичних ресурсів;
- частку використання і утилізації вторинних паливно-енергетичних ресурсів;
- частку витрат паливно-енергетичних ресурсів на власні потреби;
- частку втрат паливно-енергетичних ресурсів при виробництві теплоенергії;
- рівень втрат тепла у навколишнє середовище та забруднення продуктами згорання палива;
- частку втрат теплоенергії при транспортуванні;
- потенціал заміщення невідновлюваних паливно-енергетичних ресурсів відновлюваними;
- наднормативні витрати паливно-енергетичних ресурсів на виробництво і транспортування теплоенергії;
- потенціал скорочення обсягів теплового забруднення та викидів продуктів згорання у навколишнє середовище.

До показників *енергонезалежності* включено: частку власного виробництва паливно-енергетичних ресурсів у структурі споживання; частку місцевих паливно-енергетичних ресурсів у структурі споживання; частку відновних паливно-енергетичних ресурсів у структурі споживання; частку імпортованих паливно-енергетичних ресурсів у структурі споживання.

*Енергозабезпеченість*, на думку автора, характеризується такими показниками як: запаси за видами використовуваних паливно-енергетичних ресурсів; частка відновлюваних паливно-енергетичних ресурсів в структурі

споживання підприємства; частка вторинних енергетичних ресурсів в структурі споживання паливно-енергетичних ресурсів; частка відходів в структурі споживання паливно-енергетичних ресурсів;

Критерій *надійності* передбачає розрахунок індикаторів: зносу основних виробничих фондів; частки основних засобів з терміном служби понад 20 років; коефіцієнта використання встановленої виробничої потужності; наднормативного використання виробничих потужностей; рівня втрат паливно-енергетичних ресурсів при транспортуванні; частки аварійних мереж в загальній їх протяжності; відношення інвестицій до обсягу постачання послуг (робіт, продукції); коефіцієнта оновлення основних виробничих засобів; частки оновлених і модернізованих тепломереж.

До показників *економічної стабільності* віднесено: співвідношення витрат згідно регульованого тарифу до фактичної собівартості послуг; частку вартості паливно-енергетичних ресурсів у собівартості виробництва і постачання продукції (робіт і послуг); ціну окремих видів паливно-енергетичних ресурсів; співвідношення регульованої ціни паливно-енергетичних ресурсів до ринкової; відсоток розрахунків підприємства за поставлені паливно-енергетичні ресурси; відсоток розрахунків споживачів за поставлену продукцію (роботи, послуги); частку фінансування з бюджету різниці в тарифах за поставлену продукцію (роботи, послуги) тощо [5].

В. Самборський пропонує всі індикатори енергетичної безпеки згрупувати в такі групи:

- 1) індикатори, що характеризують стан постачання та використання енергії;
- 2) індикатори, що характеризують структуру енергетичних ресурсів підприємства;
- 3) індикатори, що характеризують вплив енергетичних ресурсів, що використовує підприємство на навколишнє середовище, а також використання поновлювальних джерел енергії [2, с. 166].

Енергетична безпека тісно пов'язана з енергетичною незалежністю – це рівень самостійності керівництва підприємства у формуванні та здійсненні політики, яка незалежна від зовнішнього і внутрішнього втручання та тиску.

Важливим аспектом практичного застосування методики комплексного якісного та кількісного аналізу стану енергетичної безпеки підприємства є визначення доступних інформаційних джерел вихідних даних. За традиційного підходу пропонується використання даних моніторингу стану енергетичної безпеки або статистичних матеріалів. З метою забезпечення комплементарності

результатів для різних ієрархічних рівнів оцінювання енергетичної безпеки пропонується використовувати реальні дані форм статистичних спостережень підприємств, офіційні інформаційні ресурси та результати незалежних досліджень діяльності суб'єктів господарювання тощо.

Передумовою досягнення енергетичної безпеки є наявність чітко сформульованої стратегії енергетичної безпеки підприємства, а саме стратегічних цілей енергетичної безпеки підприємства – чітко й однозначно сформульованих намірів, поданих у вигляді переліку основних показників, які підлягають досягненню й зазвичай мають кількісну оцінку. Вони задають напрям розвитку підприємства й відображають бажаний стан, якого необхідно досягти в майбутньому.

Найчастіше до стратегічних енергетичних цілей підприємства відносять:

1) забезпечення безперебійності та надійності поставок енергії шляхом диверсифікації її поставок, наявність власних енергетичних ресурсів, формування стратегічних резервів. Цю ціль можливо досягти укладанням довготривалих договорів на постачання енергоносіїв (електроенергії, газу, холодної, гарячої і технічної води, стислого повітря, палива), створенням резервного джерела живлення або підключенням до нього, своєчасним виконанням технічного обслуговування і ремонту обладнання, контролю за технічним станом обладнання та дотриманням режиму навантажень.

Важливе значення для досягнення високого рівня енергетичної безпеки підприємства має створення системи резервного (автономного) електропостачання (дизель-генераторні установки, газопоршневі електростанції, джерела безперебійного живлення). Власна генерація електроенергії дозволяє не залежати від зовнішніх постачальників, і підприємство буде в змозі самостійно підтримувати режим аварійного живлення.

Для підприємства економічно вигідно, якщо у його розпорядженні існує резервне джерело постачання електричною енергією, яке встановлюється самим споживачем і підтримується в стані готовності до використання при виникненні відключень або введенні обмеження споживання електричної енергії. Таке резервне джерело може знадобитись у разі стихійних лих, а також внаслідок необхідності відключення з метою усунення загрози життю і здоров'ю людей.

Незамінними для забезпечення безперебійного виробничого процесу стають автоматизовані резервні джерела електроенергії. У разі зникнення напруги або її падіння нижче встановленого значення, навантаження автоматично перемикається на резервне джерело, яке буде забезпечувати виробництво живленням, поки

зовнішнє постачання не відновиться. При відновленні нормальної роботи мережі навантаження автоматично перемикається, а резервне джерело припиняє свою роботу [6];

2) підвищення рівня енергетичної безпеки підприємства за рахунок енергоефективності та енергозбереження, оптимізація структури використання енергетичних ресурсів;

3) забезпечення цінової доступності енергії, а також зниження негативного впливу на навколишнє середовище.

На сьогодні підхід до енергетичної безпеки підприємства як стану його забезпечення необхідною кількістю енергетичних ресурсів є дещо застарілим і не враховує цілей сталого розвитку як підприємства, так і держави, адже не бере до уваги вплив споживання енергоресурсів на навколишнє середовище і, відповідно, на екологічну безпеку підприємства, рівень якої порушується внаслідок екологічно необумовленого господарювання.

Саме тому, одним із важливих завдань держави є пошук способів мотивації суб'єктів господарювання в напрямі формування стратегій забезпечення енергетичної безпеки фірми не лише як складової її економічної безпеки, а й екологічної, адже неефективне споживання енергетичних ресурсів чинить значний вплив на навколишнє середовище та здоров'я населення, збільшує екологічні платежі підприємств, що знижує ефективність їх господарської діяльності, погіршує конкурентоспроможність продукції та імідж на ринку.

Екологічний аспект забезпечення енергетичної безпеки підприємства передбачає, перш за все, оптимальне використання невідновлюваних чи вкрай обмежених енергетичних ресурсів, зменшення техногенного навантаження на природне середовище та поліпшення його екологічного стану, розробку програм рециклінгу та утилізації відходів із залученням інноваційних технологій.

Досягнення достатньо високого рівня енергетичної безпеки підприємства з урахуванням екологічного чинника означає, що споживання ним енергетичних ресурсів прямо або опосередковано не призводить до погіршення якості навколишнього природного середовища, не наносить прямих або опосередкованих збитків державі, споживачам, населенню та персоналу.

Дана ціль пов'язана зі збільшенням використання вітчизняними підприємствами відновлювальних джерел енергії (сонячної, вітрової та енергії біомаси), що є економічно вигідним та екологічно обґрунтованим. Вже сьогодні деякі підприємства почали використовувати для власних потреб енергію сонця, встановлюючи на дахи сонячні батареї та колектори, та вітру (вітрові

електроустановки невеликої потужності), щоб покривати власні витрати електроенергії, або ж її частини. В якості біопалива підприємства використовують біогаз, біодизель, гранули, брикети із біомаси тощо.

Обмежене на даний час використання систем енергозабезпечення з використанням відновлюваних джерел енергії пояснюється їх нестабільністю у роботі. Це обумовлено малою щільністю потоку енергії, її низьким температурним рівнем і циклічністю надходження, нерівномірністю швидкості вітру. Високих техніко-економічних показників і стабільних робочих параметрів енергетичного обладнання можна досягти шляхом комплексного використання енергії сонця і вітру для комбінованого вироблення теплової і електричної енергії.

Одним з факторів, які перешкоджають широкому використанню відновлюваних джерел енергії, є недостатність схем реалізації розроблених технічних рішень. Беручи до уваги значні фінансові витрати на спорудження системи енергозабезпечення з комбінованим використанням відновлюваних джерел енергії, дуже важливою є розробка коректних методик їх розрахунку з урахуванням вихідних даних конкретного користувача, що буде сприяти мінімізації загальної вартості [4, с. 57].

Енергетична стратегія підприємства, окрім інших заходів, має включати здійснення інвестицій в застосування енергоощадних технологій, інформаційну компанію щодо економії енергії серед персоналу, проведення постійного моніторингу та оцінки ефективності дій у цій сфері.

Для досягнення достатнього рівня енергетичної безпеки підприємств необхідно здійснювати заходи щодо використання більш економічного транспорту, новітніх технологій в освітленні (світлодіодні світильники, системи управління освітленням), збільшення енергоефективності опалюваних будівель (модернізація тепломереж, використання енергоефективних будівельних компонентів тощо), а також модернізації обладнання та устаткування (мінімізація класу енергоспоживання).

Довгостроковими заходами на рівні підприємств мають стати заходи з диверсифікації джерел енергії, в тому числі шляхом використання відновлювальних джерел; скорочення шкідливих викидів та втрат енергії; використання автономного енергозабезпечення.

Про забезпечення високого рівня енергетичної безпеки підприємства можна стверджувати за умови досягнення надійного, достатнього та безперебійного постачання енергоносіїв, продуманої диверсифікації джерел постачання енергетичних ресурсів, забезпечення безпеки енергетичної інфраструктури

підприємства, застосування новітніх енергозберігаючих технологій та обладнання тощо [4, с. 55].

Натомість наслідком неефективного споживання паливно-енергетичних ресурсів є висока собівартість виробленої продукції, робіт (послуг), що призводить до зменшення обсягів інвестиційних ресурсів і припинення техніко-технологічного оновлення виробництва, старіння устаткування (в тому числі енергетичного). Це зумовлює зниження рівня енергетичної безпеки підприємства та рівня конкурентоспроможності продукції як на національному, так і на світовому ринках.

#### ***4.5. Механізм забезпечення комерційної безпеки***

У механізмі управління комерційною безпекою в підсистемі забезпечення комерційних процесів доцільно виділити фінансове, технологічне й інформаційне забезпечення. Адже згідно із системним аналізом система комерційної діяльності підприємства складається з входів і виходів [1]. При цьому під входами мається на увазі матеріальні, інформаційні, фінансові та інші потоки. Усі ці потоки беруть участь у процесі управління комерційною безпекою.

Виходячи з аналізу організаційно-функціональної структури комерційних служб торговельних підприємств та принципів процесного підходу систему управління комерційною безпекою підприємства представляємо у вигляді відповідної схеми (рис. 4.5.1).

Як видно з рис. 4.5.1, система управління комерційною безпекою підприємства, окрім суто комерційної, реалізує інформаційну, комунікаційну, технічну, організаційну, економічну і фінансову функції.

Тому, організаційна структура управління комерційною безпекою лише тоді є ефективною, коли враховується взаємозв'язок і взаємозалежність всіх елементів цілісної системи управління підприємством, в основі якої покладено організаційно-економічний механізм із сукупністю методів, засобів, технологій та інструментів управління комерційною безпекою. Ключову роль у формуванні продуктового ланцюга, задоволенні потреб споживачів та отриманні доходу належить комерційній діяльності, яка й визначає необхідність проведення торговельних бізнес-процесів та управління ними з допомогою сучасних мотиваційних підходів, технологій та методик.

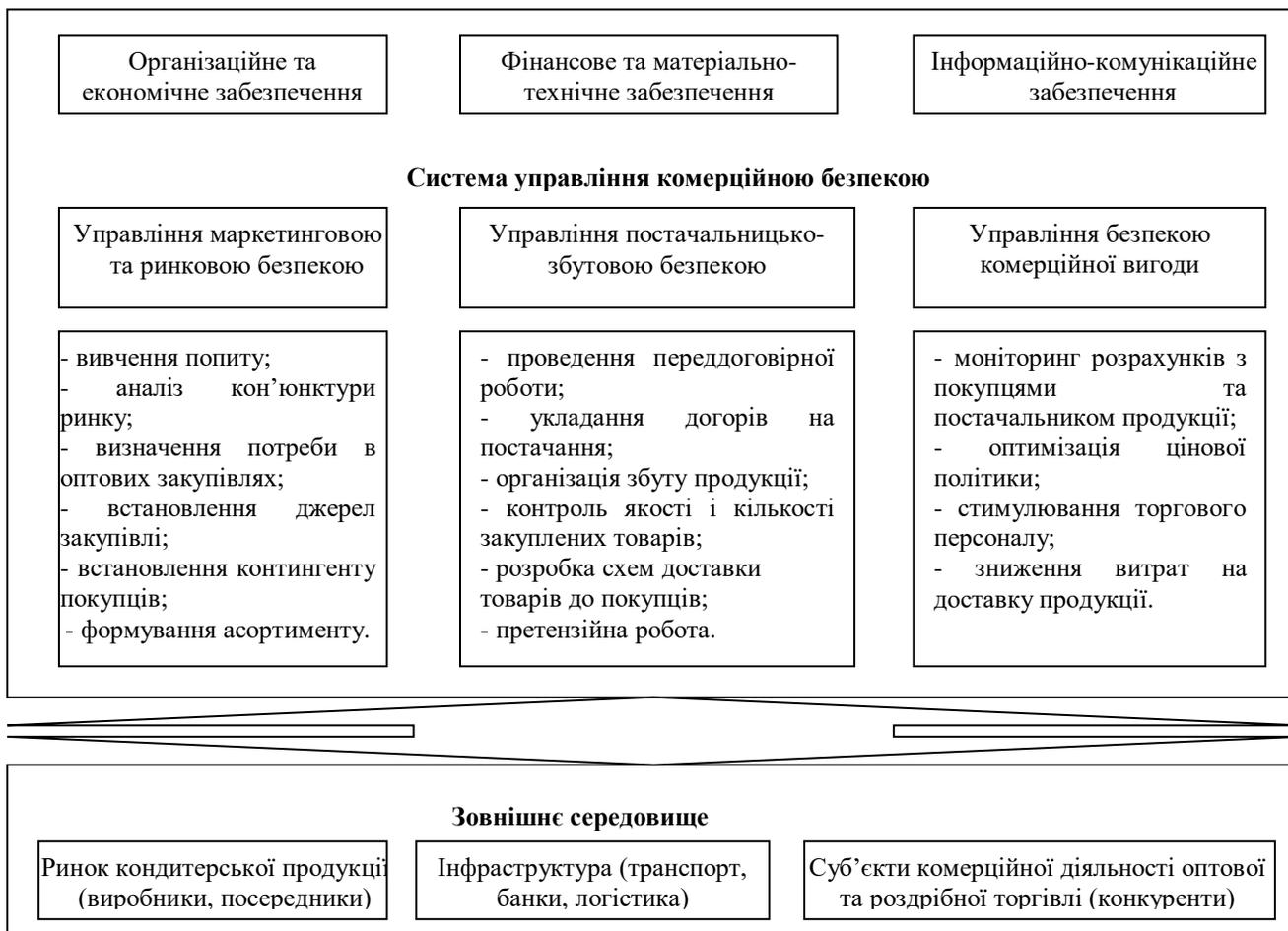


Рис. 4.5.1. Система управління комерційною безпекою підприємства та її взаємодія із зовнішнім середовищем

Примітка. Удосконалено автором на основі джерела [2]

При розробці механізму управління комерційною безпекою передбачено вирішення ряду завдань: побудова моделі інтегральної оцінки рівня комерційної безпеки та ефективності управління нею, моделей окремих комерційних процесів; визначення факторів впливу на ефективність управління за кожним напрямом у сфері забезпечення комерційної безпеки; оперативне управління комерційною безпекою, моніторинг, контроль та аналіз відхилень, що відслідковуються в системі управління.

Механізм управління комерційною безпекою підприємства будується в послідовності виконання комерційних процесів, операцій та управління ними з врахуванням організаційно та економічного забезпечення на основі процесного і системного підходів, мотиваційних і стратегічних підходів (рис. 4.5.2).



Рис. 4.5.2. Структура механізму управління комерційною безпекою підприємства на основі процесного підходу

Примітка. Удосконалено автором на основі джерела [2]

При розробці загальної моделі управління комерційною безпекою підприємства цільовою функцією визнано досягнення бажаного її рівня та максимальної ефективності комерційної діяльності.

Згідно із системним аналізом система управління комерційною безпекою торговельного підприємства складається з вхідних і вихідних (результуючих) потоків. До вхідних віднесено матеріально-технічні, інформаційно-комунікаційні, фінансові, економічні та інші. Усі ці потоки беруть участь у процесах управління комерційною безпекою. Вихідні потоки складаються з результатів перетворення вхідних потоків, до яких відносяться управлінські рішення, прогнози, новосформовані методи і моделі.

Отже, зроблено висновок, що система комерційної безпеки спрямовується і управляється двома блоками: управління й механізм, що поєднує в єдине ціле сукупність методів та засобів управління, економіко-математичного моделювання, структурно-функціонального моделювання, мотивації [3, с. 29].

Перший блок – управління, який складається з принципів, методів і функцій. Кожен елемент блоку впливає на систему і дозволяє здійснювати правильне управління системою. Розглянемо їх детальніше.

Принципи управління комерційною безпекою мають базуватися, з одного боку, на загальних принципах управління, з другого, враховувати особливості комерційної безпеки як об'єкта управління. Виходячи з цього, до принципів управління комерційною безпекою слід віднести наступні:

- включає в свою систему людей, ідеї (новації), товари і послуги як основні категорії;

- ґрунтується на ключовому ринковому понятті – обміні;

- за основну задачу має досягнення почуття задоволення всіма сторонами обміну і одержання певного доходу;

- використання системного підходу до управління комерційною безпекою, сутність якого полягає в комплексному, взаємопов'язаному дослідженні і вирішенні проблем комерційної діяльності, в застосуванні сучасних методів, технічних засобів і організаційних заходів. Це дає можливість враховувати всі необхідні взаємозв'язки і взаємодії в системі управління;

- науковість управління – врахування дії економічних законів, систематичний аналіз та моніторинг і врахування реальних умов розвитку структури, широке використання науково обґрунтованих прогнозів, а також зворотного зв'язку;

- орієнтація управління на інноваційний шлях розвитку організації – інвестування інновацій переважно в нові технології і менеджмент;

- правова регламентація відносин у системі управління. Без застосування цього принципу неможливо економіко-правове регулювання процесу управління;

- матеріальна і моральна зацікавленість у результатах управлінської праці – матеріальне та моральне стимулювання;

- ефективність і оптимальність управління – управління комерційною безпекою здійснюється з метою економії трудових, фінансових і матеріальних ресурсів та найбільш продуктивного використання праці;

- цільова спрямованість – управління комерційною безпекою повинне бути спрямоване на її кінцевий результат;

- сполучання в процесі управління комерційною безпекою централізованих і децентралізованих засад. Цей принцип передбачає поєднання єдиноначальності з

демократичними засадами в управлінні, залучення до творчої роботи всіх працівників фірми;

- правильний підбір і раціональна розстановка працівників;
- єдиноначальність – вказівки керівника є обов'язковими для виконання всіма членами організації;
- єдність політичного та господарського управління – тактичне управління повинне бути спрямоване на досягнення цілей, визначених стратегічним плануванням;
- достатність інформаційного забезпечення;
- забезпечення узгодженості між підрозділами (службами);
- забезпечення взаємодії між комерційною безпекою і цілями торгового підприємства;
- забезпечення ієрархічності структури управління;
- забезпечення комплексного підходу в управлінні;
- забезпечення малозвенності у структурі управління;
- забезпечення адаптивності структури управління [4, с. 126; 5, с. 78].

Управління комерційною безпекою спрямовується на вирішення задачі впливу на рівень, часові рамки і структуру пропозиції та попиту таким чином, щоб організація досягла наміченої цілі.

Відповідно до цього управління комерційною безпекою включає наступні основні функції: аналіз, планування (включаючи програмування і прогнозування), організацію, мотивацію, контроль [6, с. 405].

**Аналіз.** У ході реалізації цієї функції здійснюється аналіз ринку товарів і послуг, вивчаються місткість, кон'юнктура, пропозиція, попит, поведінка споживачів, можливості самої фірми, рівень конкуренції тощо. Крім того аналізується рівень якості управління загалом, результати комерційної діяльності, її ефективність.

**Планування.** В ході реалізації цієї функції формулюються цілі, визначаються шляхи і конкретні заходи щодо їх досягнення. Завдяки прогнозуванню визначаються тенденції розвитку підприємства в майбутньому. У результаті програмування план набуває вигляд плану-програми.

**Організація.** Функція організації спрямована на поєднання в певну систему всіх видів ресурсів, які має в своєму розпорядженні підприємство, а також налагодження зв'язків між складовими структури управління. При цьому

здійснюється формування конкретних завдань, повноважень і відповідальності працівників за реалізацію комерційної діяльності.

Мотивація. Завдяки реалізації цієї функції створюються ефективні матеріальні і моральні стимули для працівників з метою забезпечення ефективного виконання ними своїх безпосередніх обов'язків.

Контроль. При цьому здійснюється контроль запланованих цілей, включаючи моніторинг і аналіз результатів їх здійснення. Ця функція тісно пов'язана із управлінським обліком, завдяки якому отримують, обробляють, аналізують і систематизують дані, виражені кількісно.

Ці функції реалізуються в практиці управління через конкретні завдання управління комерційною безпекою:

- розробка цілей, стратегічних напрямів;
- дослідження ринків товарів і послуг і позицій фірми, які забезпечуватимуть успіх, формування попиту споживачів на продукцію;
- виявлення підприємств-виробників, організацію закупівель і реалізації продукції та надання додаткових послуг;
- планування закупівлі продукції та її наступного продажу;
- розробку плану закупівлі матеріально-технічних ресурсів для власного розвитку;
- формування плану виконання певних функцій у процесі управління комерційною безпекою та здійснення комерційної діяльності;
- укладання договорів купівлі-продажу товарів з контрагентами;
- планування і здійснення в ході управління комерційною безпекою комплексу маркетингових комунікацій;
- визначення і формування каналів розподілу продукції;
- формування і здійснення цінової політики;
- отримання, обробку, використання і захист комерційної інформації;
- планування фінансового забезпечення закупівлі продукції та її продажу, організацію забезпечення активами і вибір систем розрахунків;
- підбір персоналу для виконання запланованих заходів;
- розробку і реалізацію комплексу заходів щодо покращення управління комерційною безпекою, розвитку та вдосконалення комерційної діяльності [7, с. 332].

Управління комерційною безпекою є водночас і процесом, в ході якого реалізуються відповідні функції і системою, яка через організаційну структуру здійснює ці функції. Ланкою, яка поєднує ці складові управління, є інформація.

До загальних методів управління відносять економічні, організаційні і правові (організаційно-розпорядчі), соціально-психологічні. По відношенню до управління комерційною безпекою до конкретних методів належать методи планування закупівлі і продажів, визначення цін, надбавок і знижок, використання товарних знаків, фірмової упаковки, встановлення особистих контактів, рекламування, стимулювання збуту, поліпшення обслуговування клієнтів, аналізу і контролю комерційної діяльності та ін. [8, с. 93].

Планування закупівлі і продажів. Необхідно закупляти товар, який продається, а не продавати товар, який закупили. Дуже негативним є явище, коли серед товарних запасів не зменшується, а збільшується частка залежалих та неходових товарів. По-перше, кошти, вкладені в такий товар не приносять прибутку, а по-друге, постійно існує загроза закінчення гарантійного терміну придатності товару (даний термін залежить від виду товару), а це – явні втрати. Отже, перед здійсненням закупівлі товарів потрібно ретельно вивчити величину попиту на них і планувати величину замовлень залежно від виду товару, можливостей та строків його безпосередньої реалізації.

Визначення продажної ціни на товар передбачає додавання до його закупочної ціни (собівартості) націнки, яка являє собою певний відсоток від собівартості. Розмір націнки потрібно встановити такий, щоб за «її рахунок» не лише перекривалися витрати (крім витрат на собівартість продукції), а й формувався прибуток. Проте, встановлюючи велику націнку на товар, прагнучи до збільшення прибутку, необхідно пам'ятати, що це призводить до завищення продажної ціни і, відповідно, до зниження попиту на товар, який необхідно реалізувати.

Визначення надбавок і знижок. Практично фірми встановлюють не окремі ціни на товар, а використовують цілу систему цін, щоб продавати весь асортимент своїх товарів. В середині системи цін можна виділити такі типи модифікованих цін: територіальні ціни, ціни зі знижками, ціни стимулювання покупок, пільгові ціни.

Використання товарних знаків сприяє не лише кращому запам'ятовуванню фірми населенням, а й виділенню товарів цієї фірми з-поміж інших.

Налагодження постійних зв'язків, особистих контактів з представниками фірми-постачальника підвищує надійність договорів, є додатковим гарантом

своєчасності та якості поставок. А безпосереднє спілкування з постійними клієнтами покращує стійкість попиту на товари фірми, сприяє закріпленню позитивної репутації.

Надання стимулюючого впливу на збут товарів здійснюється за двома напрямками: стимулювання працівників збуту та стимулювання попиту населення: організація зв'язків з пресою; організація прокату рекламних теле- та відеофільмів, роликів; організація участі у виставках, ярмарках, прес-конференціях; організація взаємодії з рекламними агентствами; організація вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Другий блок – механізм, представлений системним аналізом й контролінгом. Зазначений блок дозволяє системі управляти і контролювати процес досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства.

Даний механізм управління комерційною безпекою підприємства відображає взаємозв'язки між управлінською, керованою, цільовою компонентами і забезпечує підсистемам, що характеризують «вхід» і «вихід» системи, зворотний зв'язок і зв'язок із зовнішнім середовищем, що дозволяє проектувати раціональну систему управління комерційною безпекою підприємства.

Усі вищерозглянуті елементи управління комерційною безпекою в сукупності складають механізм управління комерційною безпекою. Таким чином, до його складу відносяться: цілі, принципи, функції, методи, інформація, структура управління, технологія управління комерційною безпекою.

Мета створення механізму полягає в тому, щоб він давав можливість підприємству успішно функціонувати, точно окреслювати й оцінювати результати своєї діяльності, коригувати систему у випадку необхідності. Даний механізм наведено на рис. 4.5.3.

Запропонований механізм управління комерційною безпекою підприємства відображає взаємозв'язки між управлінською та комерційною компонентами, забезпечуючими підсистемами та зовнішнім середовищем, що дозволяє проектувати ефективну систему управління комерційною безпекою підприємства.

Розроблений механізм дозволяє системі управляти і контролювати процес досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства. Отже, система управління комерційною безпекою підприємства потребує поєднання управлінських та технологічних інновацій, що ґрунтуються на синергетичному взаємопоєднанні принципів спеціалізації, синхронності, ритмічності та адаптивності.

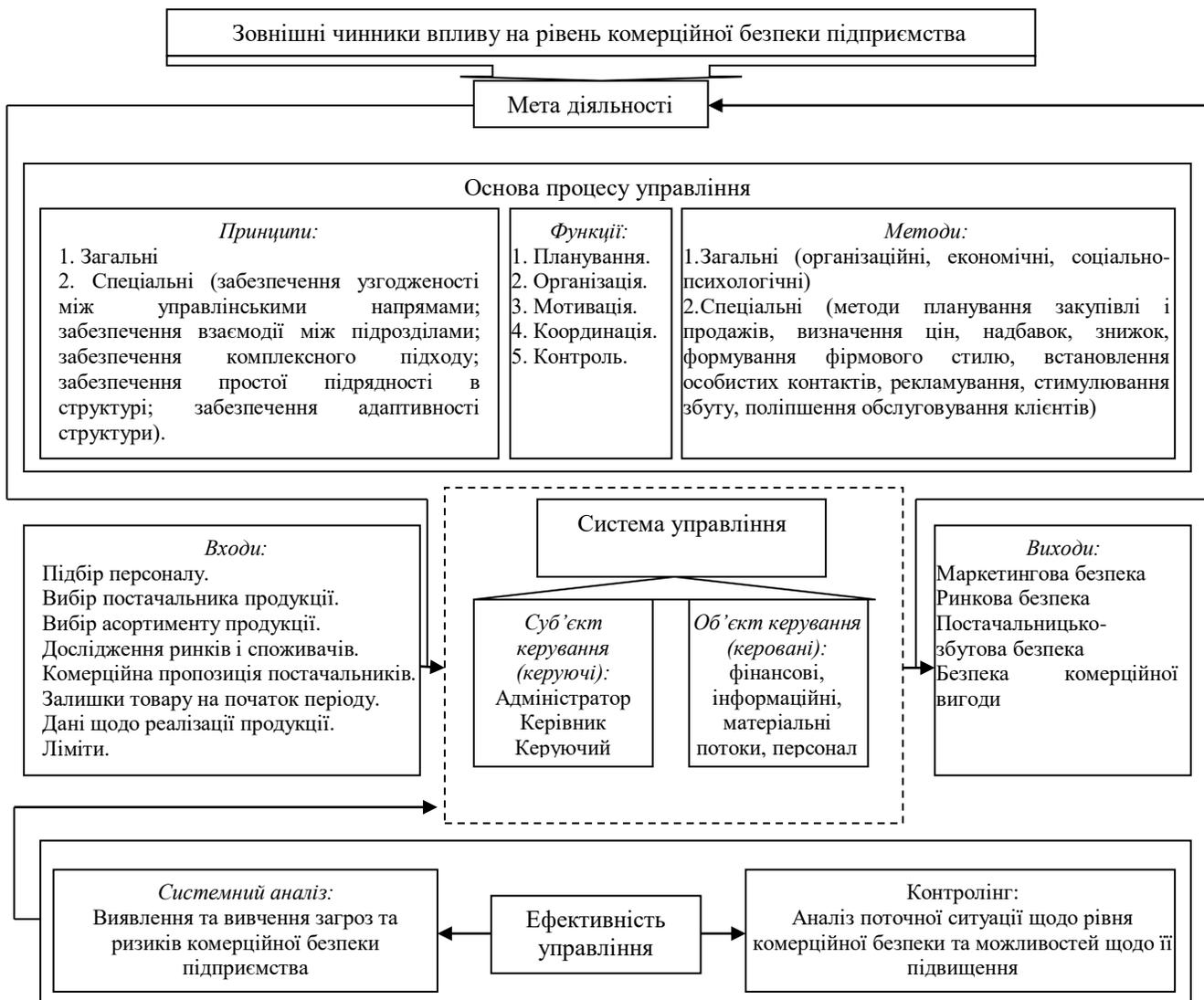


Рис. 4.5.3. Механізм управління комерційною безпекою підприємства

Примітка. Удосконалено автором на основі джерела [2]

#### 4.6. Механізм забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Активізація глобалізаційних та євроінтеграційних процесів в Україні, трансформація інституційного бізнес-середовища створюють сприятливі умови для виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки та нарощення обсягів їхніх експортно-імпортних операцій. У сучасних економічних реаліях зовнішньоекономічна діяльність є важливою передумовою виживання підприємства у довгостроковій перспективі та нарощення його конкурентних переваг, оскільки створює вагомні можливості щодо розширення ринків збуту

продукції, пошуку постачальників сировини й матеріалів, фінансових ресурсів, вивчення й практичного використання передового управлінського та виробничого досвіду.

Зростання зацікавленості вітчизняних підприємств у зовнішньоекономічній діяльності обумовлює необхідність розробки системи заходів щодо забезпечення захисту власних інтересів при роботі з іноземними контрагентами на зовнішніх ринках, де умови діяльності суттєво відрізняються від тих, що склалися всередині країни.

У наукових працях, присвячених вивченню проблем безпекоорієнтованого управління, досить широко висвітлені теоретичні та практичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства. Водночас чимала кількість питань, пов'язаних із формуванням дієвого механізму гарантування саме безпеки зовнішньоекономічної діяльності, недостатньо висвітлена в наявному науковому доробку. Відсутність концептуальних основ формування та функціонування такого механізму значно ускладнює діяльність щодо здійснення ефективної протидії різного роду загрозам, нівелювання негативного впливу різних факторів при виході підприємства на зовнішні ринки та організації процесу взаємодії з іноземними контрагентами, а також підтримки бажаного рівня безпеки загалом.

Інтеграція економіки України у світовий економічний простір пов'язана зі збільшенням кількості загроз та небезпек, які мають дестабілізуючий характер впливу, а тому значно ускладнюють умови роботи підприємства. Їх нейтралізація потребує значних витрат часу, матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів, а також організаційних зусиль.

За цих умов удосконалення системи управління підприємством потребує формування та імплементації дієвого механізму забезпечення його зовнішньоекономічної безпеки.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є багатогранною та більш ризиковою у порівнянні з діяльністю виключно на внутрішніх ринках. Це обумовлено:

- наявністю іноземних контрагентів як представників іншого інституційного поля ведення бізнесу;
- необхідністю перетину митного кордону, що пов'язано з можливістю виникнення ризиків митного оформлення;
- здійсненням взаємоплатежів в іноземній валюті, курс якої постійно зазнає змін, що може призвести до виникнення валютних ризиків;
- залученням організацій, які надають послуги з перевезення товару за

кордон, що значно підвищує його вартість тощо.

Особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності зумовлюють виникнення різних специфічних загроз економічній безпеці підприємства, обумовлених співпрацею з закордонними контрагентами.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває забезпечення стійкості та захищеності підприємства від деструктивного впливу факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища при налагодженні співпраці з іноземними партнерами та виході на закордонні ринки [1].

Безпека зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), будучи важливою складовою економічної безпеки підприємства, має складну структуру, яка обумовлена необхідністю врахування умов ведення бізнесу як на території України, так і на території країни-реципієнта (рис. 4.6.1).

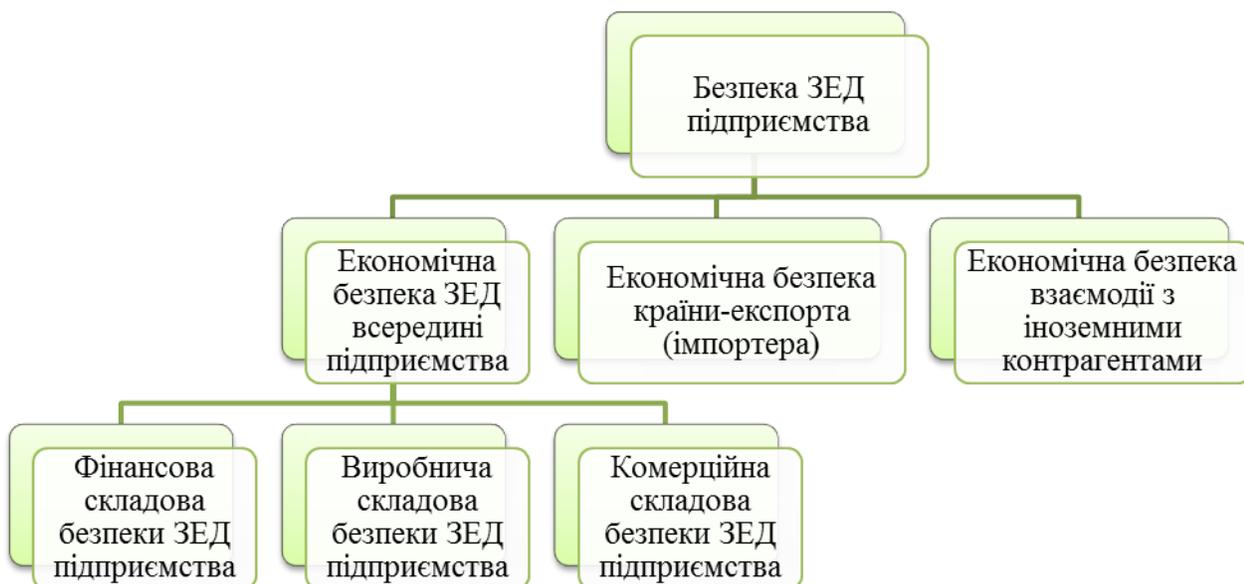


Рис. 4.6.1. Складові безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства\*  
Примітка\*. Авторська розробка.

Оскільки зовнішньоекономічна діяльність підприємства пов'язана з ризиками як внутрішнього середовища, так і ризиками мікро- та макросередовища, яке наявне в тій країні, де підприємство провадить цей вид діяльності, надзвичайної актуальності набуває проблема обґрунтування набору інструментів забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Адже розрізненість способів та прийомів забезпечення бажаного стану безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства позбавляє їх застосування системності та призводить до виникнення нових небезпек, які супроводжуються

додатковими економічними втратами, що негативно позначається на результаті – рівні безпеки.

Власне цим і обумовлена потреба в розробці науково обґрунтованих підходів до вибору інструментарію діяльності та формування дієвого механізму, які б забезпечували стабільну роботу з іноземними контрагентами та сприяли зміцненню конкурентних позицій підприємства на зовнішніх ринках.

За Ю. М. Осіповим, природа та все природне є організованим, організоване природне є механізмом, а механізм є формою організації системи, носієм та реалізатором організації, її процесом [2].

Саме поняття «механізм» почало впроваджуватись в економічну науку та практику господарювання в 60-х роках минулого століття. Його використання, насамперед, було зумовлене необхідністю опису виробничих та соціальних процесів у їх взаємодії.

Сучасна економічна література містить різні підходи до трактування сутності цього поняття.

Так, згідно з економічною енциклопедією механізм – це «система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності; внутрішній пристрій машини, устаткування тощо – система певних ланок та елементів, що приводить їх у дію» [3, с. 365].

Науковці [4, с. 61-62] це поняття розглядають як сукупність методів і форм, інструментів і піднесення впливу на економічну й соціальну стабілізацію підприємства через систему державної підтримки, яка заснована на інституціональній базі.

Натомість дослідники [5, с. 334] вважають, що механізм виражає економічні, юридичні, політичні та інші відносини управління, і його цільовим призначенням є створення системи умов і відносин виробництва, розподілу, обміну, споживання (нагромадження).

Згідно Брюховецької Н. Ю. механізм містить певну послідовність економічних явищ, що виникають в певних умовах під впливом початкового імпульсу [6, с. 25].

Отже, можна стверджувати, що механізм з одного боку є системою, яка визначає порядок здійснення певного виду діяльності, а з другого – послідовністю станів і процесів, які складають конкретну дію. Його складовими елементами є «і початкове, і завершальне явища, а також процеси, які відбуваються в інтервалі між ними» [7].

Загалом увага до механізмів забезпечення безпеки підприємства обумовлена

наступним:

– механізми є комплексними інструментами, що поєднують кілька засобів і способів і передбачають їхнє використання в певній послідовності і за наявності певних умов;

– комплексність механізмів дозволяє застосовувати їх в регулюванні складних процесів і функціонуванні складних систем;

- незважаючи на складний характер, що є наслідком комплексності, механізми придатні для практичного використання;

– комплексність механізму не перешкоджає в певних ситуаціях застосовувати його окремі елементи [8, с. 75-76].

Проведений аналіз сутності понять «безпека зовнішньоекономічної діяльності підприємства» (у роботі [9]) та «механізм» дозволив запропонувати авторське визначення поняття «механізм забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства» (рис. 4.6.2).

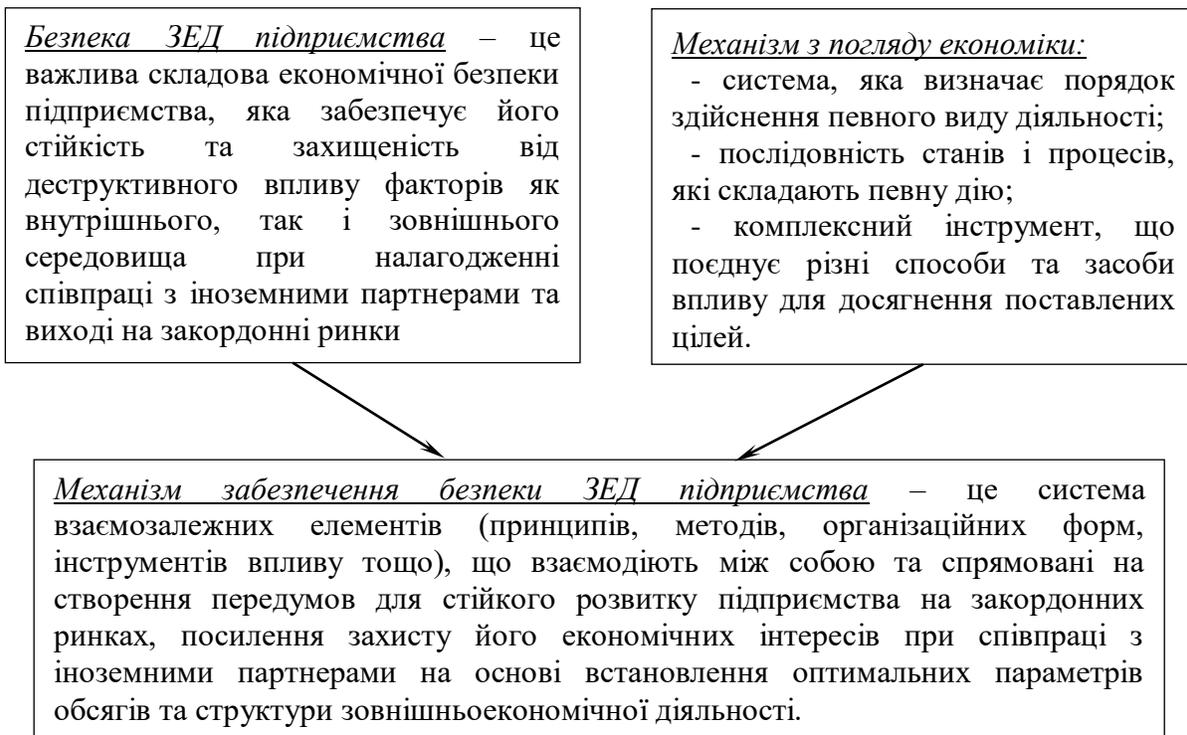


Рис. 4.6.2. Особливості розуміння сутності поняття «механізм забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства»\*

Примітка\*. Авторська розробка.

Отже, механізм забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності будь-якого підприємства є сукупністю основних елементів впливу на процес розробки

та реалізації управлінських рішень щодо забезпечення захисту інтересів підприємства у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності від різного роду внутрішніх та зовнішніх загроз.

У процесі розроблення механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства та його впровадження в систему управління підприємством виникають два питання, які потребують відповіді:

– формування самого механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства (обґрунтування основних складових елементів, які приводять його в дію);

– імплементація механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства в існуючу систему менеджменту підприємства без погіршення її ефективності.

На нашу думку, процес формування механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинен охоплювати 3 основні етапи (рис. 4.6.3).



Рис. 4.6.3. Процес формування механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства\*

Примітка\*. Авторська розробка.

Першим етапом згідно з авторським підходом до формування механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства є

інформаційна підготовка, яка передбачає визначення суб'єкту та об'єкту впливу, а також обґрунтування принципів побудови механізму.

Складний та ризиковий характер зовнішньоекономічної діяльності, а також необхідність врахування великої кількості факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища обумовлюють доцільність виокремлення внутрішніх та зовнішніх суб'єктів безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Внутрішніми суб'єктами комплексної системи безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємств є керівництво підприємства, працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності та служби безпеки. Особливе місце серед них займають працівники служби безпеки підприємства, які володіють спеціальними компетенціями у сфері забезпечення безпеки підприємства, а також здатні протидіяти небезпекам, загрозам та можливим ризикам, які генерує бізнес-середовище.

Виокремлення ж зовнішніх суб'єктів безпеки є дещо умовним. Загалом усвідомлюючи їхню роль у забезпеченні безпеки підприємства варто зазначити, що на мікрорівні вони не беруть безпосередню участь у розробці, прийнятті та реалізації відповідних управлінських рішень.

Головною ознакою суб'єкта безпеки є наявність в нього необхідних повноважень, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення в сфері забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності та впливати на об'єкт.

У рамках розроблюваного механізму об'єкт впливу має складний та специфічний характер, що обумовлено необхідністю врахування умов ведення бізнесу як на території України, так і на території країни-реципієнта.

Об'єктом впливу є зовнішньоекономічна діяльність та окремі її складові, а також ризики зовнішньоекономічної діяльності, що впливають на стійкість підприємства до різного роду негативних впливів факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Він може коригуватися в межах системи безпеки зовнішньоекономічної діяльності залежно від завдань, які стоять перед нею.

При побудові механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності необхідно враховувати:

- специфіку підприємства (сферу діяльності, етап життєвого циклу, структуру управління тощо);
- умови функціонування підприємства (особливості діяльності на внутрішньому та зовнішніх ринках);
- стиль керівництва та методи управління, що використовують;
- способи обґрунтування управлінських рішень.

При цьому дієвість механізму визначається рівнем стійкості підприємства до агресивного впливу чинників його внутрішнього та зовнішнього середовища.

Взаємодія суб'єктів та об'єктів при виконанні ключових завдань забезпечує бажаний рівень безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Проведений аналіз наукових праць з питань безпекоорієнтованого управління дозволив виокремити основні принципи побудови механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а саме: законність, цільова спрямованість, цілісність, економічність, результативність, транспарентність, адекватність, адаптивність, інтегрованість, здатність до самовдосконалення та рефлексії, своєчасність, науковість (рис. 4.6.4).

Побудова механізму на основі обґрунтованих принципів сприятиме створенню передумов для стійкого розвитку підприємства на закордонних ринках, посилення захисту його економічних інтересів при співпраці з іноземними партнерами на основі встановлення оптимальних параметрів обсягів та структури зовнішньоекономічної діяльності.

Визначені в рамках першого етапу конструювання механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства основні параметри та характеристики базового процесу можуть бути частково змінені або уточнені в майбутньому залежно від умов інституційного середовища ведення бізнесу.

Наступний етап формування механізму передбачає визначення основних його структурних елементів та обґрунтування їх змістового наповнення.

Попри значний обсяг наукових праць, присвячених питанням розробки механізму забезпечення безпеки підприємства, досі немає одностайності щодо структури його внутрішніх складових.

Так, В. Л. Ліпкан вважає, що механізм безпеки (будь-якої) включає сукупність цілей, функцій, принципів і методів, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування системи безпеки [10].

В. В. Шликов включає до механізму безпеки використовувані засоби, методи і заходи, сукупність яких спроможна захистити структурні підрозділи, зберегти й ефективно використовувати фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси [11].

Проаналізувавши існуючі підходи до виділення складових механізму, ми вважаємо, що основними складовими механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства є: мета, цілі, завдання, принципи функціонування, методи та інструменти впливу.

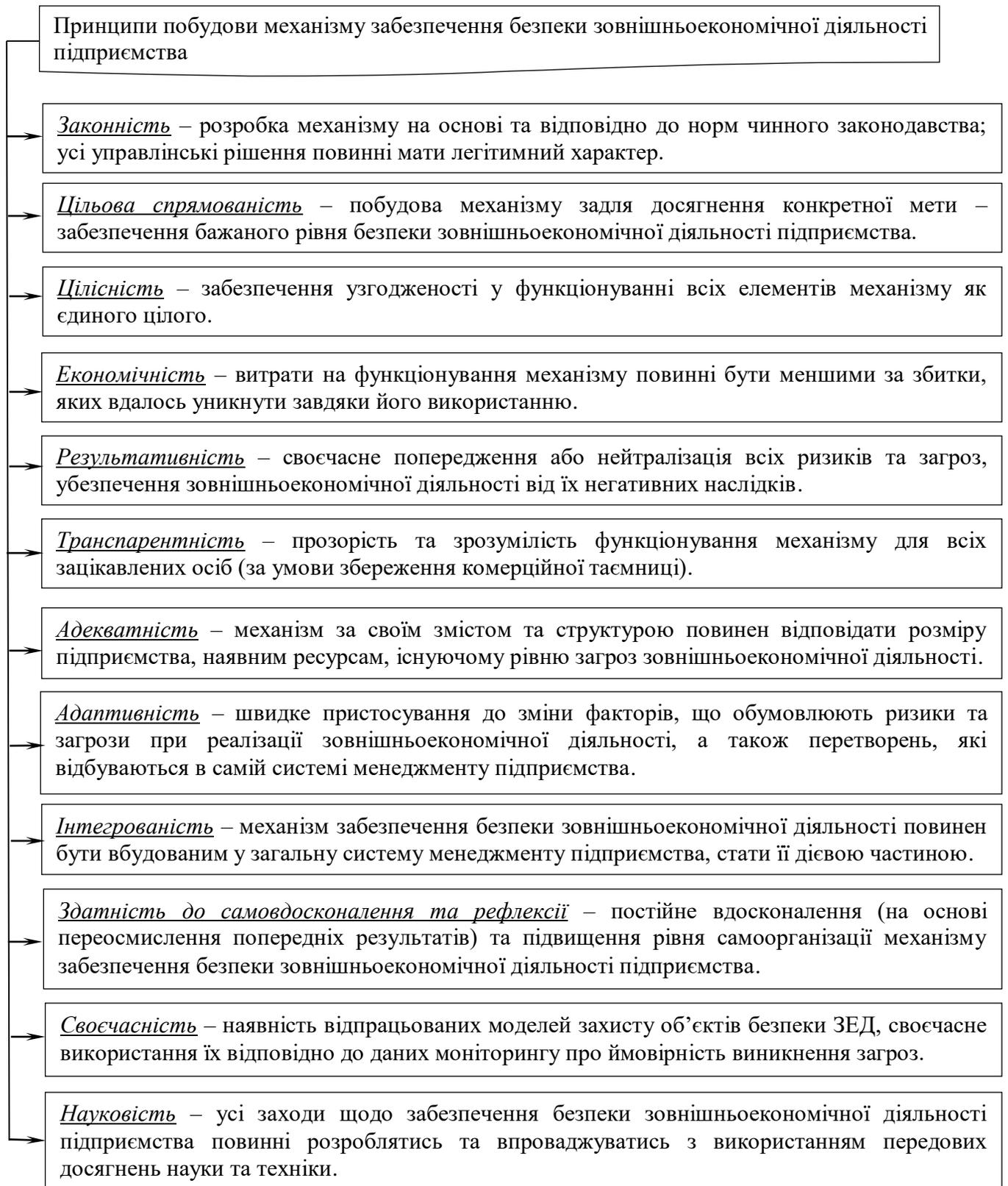


Рис. 4.6.4. Принципи побудови механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства\*

Примітка\*. Узагальнено автором.

У випадку, якщо один з виділених елементів виявиться малоефективним, то це негативно впливатиме на всю систему управління і, відповідно, зменшить її результативність. Тому дуже важливо періодично перевіряти ступінь відповідності одного елемента іншому та у разі потреби вносити в них певні корективи.

Практична частина механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає поетапне обґрунтування змісту кожного з елементів та формування структури його впливу.

Третій етап формування механізму (рис. 3) передбачає обґрунтування взаємозв'язків між елементами механізму, уточнення інструментарію у відповідності з цілями та задачами, представлення його графічної моделі.

Як вже було зазначено раніше, механізм забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинен формуватися через систему управління відносинами з іноземними контрагентами шляхом використання певних принципів, інструментів, методів, процедур забезпечення, на основі результатів маркетингових досліджень зовнішніх ринків.

На нашу думку, структурно-компонентна модель механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинна передбачати виділення: цільової, організаційної, критеріально-оцінювальної та результативної складових.

Змістове наповнення кожної з них розглянемо детальніше.

Першим важливим елементом є цільова складова, яка охоплює мету, цілі та завдання функціонування механізму.

Фактично спрямування механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це визначення пріоритетних напрямків зосередження уваги суб'єкта впливу на основі отримання та інтерпретації певних сигналів, які можуть вказувати на погіршення стану безпеки, актуалізацію певних загроз, зростання ризиків зовнішньоекономічної діяльності, дестабілізацію внутрішнього середовища тощо.

На перший погляд, призначення механізму є беззаперечним (створення сприятливих умов для забезпечення ефективного використання усіх наявних ресурсів, що сприятиме досягненню бажаного рівня безпеки підприємства), однак доречним є його конкретизація залежно від умов функціонування підприємства, його ресурсного забезпечення, агресивності зовнішнього середовища, рівня дестабілізації внутрішнього середовища, що заважають реалізації зовнішньоекономічної діяльності.

Заразом доцільно зазначити, що призначення механізму може змінюватись з часом.

У зв'язку з цим його слід побудувати таким чином, щоб він міг ефективно функціонувати незалежно від рівня стабільності внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

На основі вищезазначеного, ми вважаємо, що метою дії механізму є гарантування високого рівня безпеки зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта господарювання в поточному та в майбутньому періодах. Важливою передумовою досягнення якої є врахування сигналів з боку внутрішнього та зовнішнього середовища, а також стану безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства (рис. 4.6.5).



Рис. 4.6.5. Спрямування механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства\*

Примітка\*. Джерело [12].

Цілями механізму є:

- забезпечення належного стану усіх складових безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- ефективне використання наявного ресурсного потенціалу підприємства;
- формування іміджу підприємства в іноземних контрагентів як надійного партнера;
- покращення показників функціонування підприємства;
- забезпечення оптимального співвідношення між рівнем безпеки та

прибутком від зовнішньоекономічної діяльності;

- якісна правова захищеність усіх аспектів зовнішньоекономічної діяльності;
- зміцнення конкурентних позицій на закордонних ринках;
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його комерційних інтересів.

Завданнями функціонування механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства є:

- своєчасне виявлення загроз, небезпек та ризиків зовнішньоекономічної діяльності;
- розробка та впровадження ефективних технологій щодо нейтралізації та нівелювання різного роду загроз;
- забезпечення максимальної адаптивності зовнішньоекономічної діяльності до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- формування страхових фондів на випадок виникнення форс-мажорних обставин;
- неперервна оцінка ризиків зовнішньоекономічної діяльності;
- узгодження дій усіх підрозділів підприємства.

Для забезпечення реалізації першого блоку механізму необхідно сформувати другий, який передбачає обґрунтування принципів, методів та інструментів забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

На нашу думку, основними принципами забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства є: обґрунтованість, стратегічна спрямованість, планомірність, оптимальність, безперервність.

Принцип обґрунтованості передбачає, що витрати на забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинні відповідати його фінансовим можливостям та не перевищувати рівня реальних й потенційних загроз.

Принцип стратегічної спрямованості передбачає розробку системи заходів щодо забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства інтегровано зі загальнокорпоративною стратегією.

Принцип плановості передбачає розробку плану забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, узгодження його з іншими планами, залучення до цього процесу працівників різних функціональних служб.

Принцип оптимальності передбачає врахування інтересів всіх стейкхолдерів при розробці системи заходів щодо забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Принцип безперервності передбачає, що забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства має здійснюватися на постійній основі.

Наведений перелік принципів не є вичерпним, він може бути доповнений іншими. Основна вимога, яка ставиться до них – узгодженість між собою.

Важливим елементом організаційного (функціонально-забезпечуючого) блоку розроблюваного механізму є інструменти забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. До складу яких варто віднести: нормативно-правові, фінансові, технічні, організаційні, інформаційно-аналітичні (рис. 4.6.6).



Рис. 4.6.6. Інструменти забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства\*

Примітка\*. Узагальнено автором.

У структурі механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства важливе місце займають також методи впливу, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкти управління для досягнення поставлених цілей.

Залежно від змісту розрізняють економічні, адміністративні, соціально-психологічні, правові та технологічні методи.

Загалом варто зазначити, що ефективність діяльності щодо забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства багато в чому залежить від рівня організації взаємодії в системі економічної безпеки. Усі функції, взаємозв'язки та відношення зазначених елементів повинні бути взаємоузгодженими в рамках розроблюваного механізму виходячи з його головної мети – забезпечення бажаного рівня безпеки.

Критеріально-оцінювальна компонента механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає: діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення чинників безпеки зовнішньоекономічної діяльності; вибір критеріїв та методів оцінювання безпеки зовнішньоекономічної діяльності; оцінку часткових показників-індикаторів, які характеризують складові безпеки зовнішньоекономічної діяльності.

На цьому етапі основною метою функціонування механізму є своєчасне виявлення негативних тенденцій змін окремих складових безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства шляхом моніторингу їхнього стану.

У випадку погіршення стану однієї з них може прийматися рішення щодо її додаткового ресурсного забезпечення або проведення певних організаційних змін.

Контроль проміжних результатів, що проводиться на цьому етапі дозволяє виявити парадоксальні результати та похибки в розрахунках, а також ліквідувати їх.

Остання – результативна складова механізму передбачає кількісну оцінку рівня безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, ідентифікацію результатів, формування напрямків впливу за визначеними складовими, обґрунтування висновків щодо дієвості системи розроблених заходів у сфері забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності (рис. 4.6.7).

Отже, формування механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає вирішення цілого комплексу складних та багатоаспектиних завдань. При цьому критерієм дієвості механізму є ефективність функціонування підприємства як в поточному, так і в майбутньому періодах.

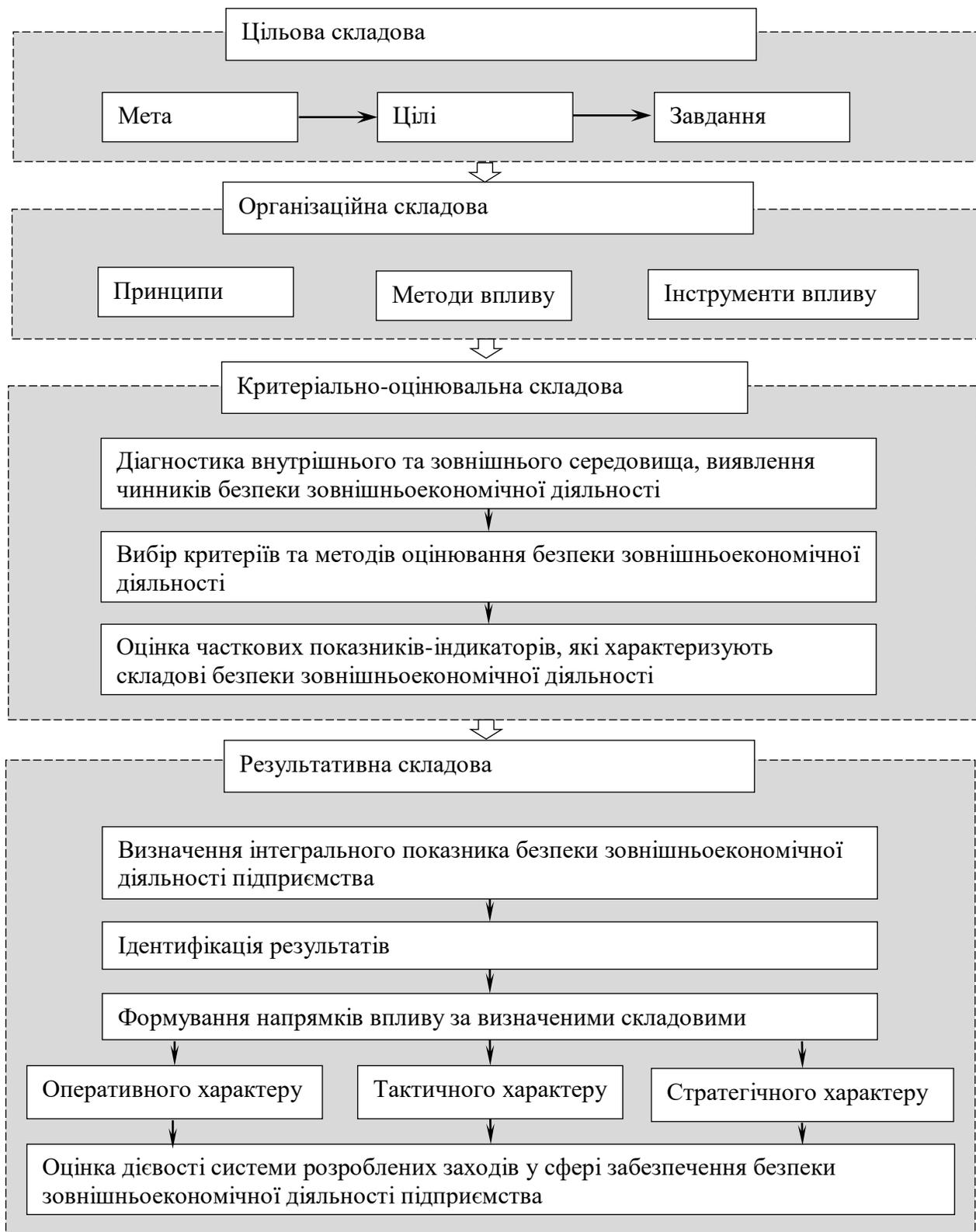


Рис. 4.6.7. Структурно-компонентна модель механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної безпеки підприємства\*

Примітка\*. Авторська розробка.

Загальне функціонування запропонованого механізму сприяє вчасному розпізнаванню загроз, прогнозуванню їх наслідків, визначенню методів локалізації та подання інформації у загальну систему управління для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Формуючи напрямки управлінського впливу за різними складовими безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно врахувати наступне:

- оперативне управління передбачає швидке реагування на загрози, які вже чинять значний негативний вплив на стійкість підприємства, його метою є розробка заходів, які зможуть у короткостроковий період нівелювати їхню негативну дію, відшкодувати завданні збитки;

- тактичне управління передбачає розробку управлінських рішень та комплексу превентивних заходів щодо попередження загроз або їх ліквідацію за кожною складовою безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, його доцільно застосовувати з метою нівелювання різного роду небезпек, дія яких буде відчутна в короткостроковому періоді;

- стратегічне управління передбачає формування відповідної стратегії та потенціалу безпеки на довгострокову перспективу, орієнтоване на ліквідацію певних економічних диспропорцій та суперечностей або щонайменше їх послаблення.

Напрямки управлінського впливу за визначеними складовими безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства представлені на рис. 4.6.8.

Після формування механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства важливим завданням стає імплементація його до системи управління підприємства. Адже для того, щоб механізм міг ефективно функціонувати він повинен бути узгодженим з іншими елементами, тобто «правильно» вбудованим в існуючу на підприємстві систему управління.

На нашу думку, процес імплементації повинен, насамперед, відповідати таким характеристикам, як: цільова спрямованість та несуперечливість.

Під час впровадження розроблюваного механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства одним з ключових завдань є його прив'язка до організаційної структури, тобто визначення підрозділів та конкретних посадових осіб, які будуть брати безпосередню участь в його функціонуванні.

Загалом ефективність реалізації механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства визначається, насамперед, розширенням елементів та зв'язків його ресурсного простору, протидії та захис

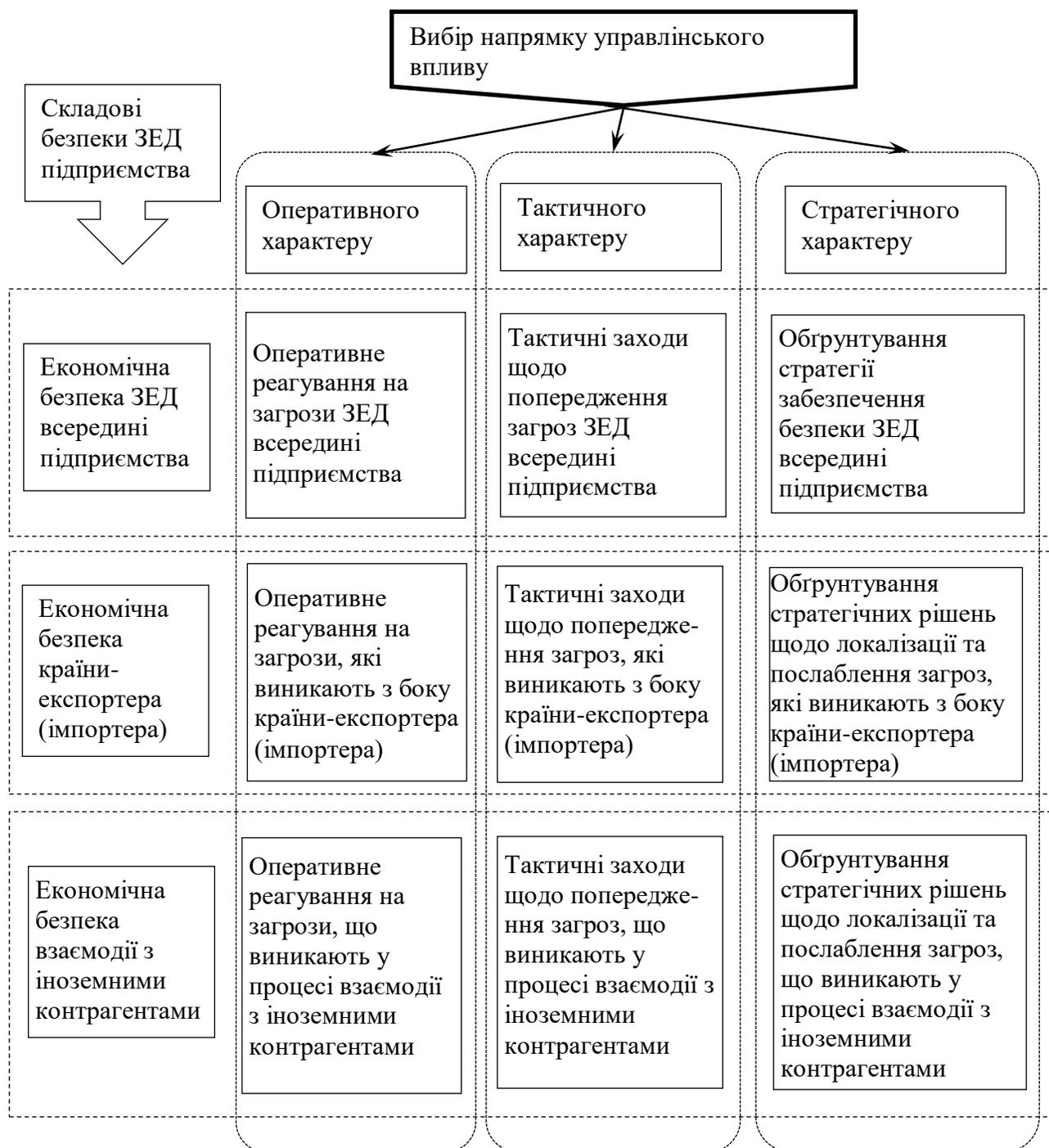


Рис. 4.6.8. Напрямки управлінського впливу за визначеними складовими безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства\*

Примітка\*. Систематизовано автором.

том від зовнішніх та внутрішніх загроз, вплив яких може зруйнувати цей простір, стримувати, або зупинити розвиток підприємства та його рух до стратегічної мети [13].

Отже, проведене дослідження відображає результати узагальнення наукових здобутків у сфері формування механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Проведений аналіз дозволив сформувати його авторське визначення, а також розробити структурно-компонентна модель. Практичне використання якої дозволить локалізувати фактори, що негативно впливають на зовнішньоекономічну діяльність, з мінімальними втратами, обґрунтувати напрямки впливу стратегічного, тактичного та оперативного характеру за визначеними складовими безпеки залежно від стану стабільності функціонування підприємства.

#### ***4.7. Механізм забезпечення інтерфейсної безпеки та його складові***

Інтерфейсній безпеці підприємства, як складовій економічної безпеки, що характеризує стан захищеності підприємства від ризиків взаємодії з споживачами, постачальниками, посередниками, інвесторами, кредитно-фінансовими установами та іншими стейкхолдерами, та визначає здатність реалізовувати інтереси сторін в довгостроковій співпраці, приділяється недостатньо уваги. Окремі науковці не виділяють інтерфейсну складову як функціональну підсистему економічної безпеки й, відповідно, не розглядають ризики у взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами).

Необхідність забезпечення інтерфейсної безпеки зумовлюється тим, що загрози стейкхолдерів можуть справляти негативний вплив на показники діяльності підприємства. Дії стейкхолдерів можуть як сприяти розвитку, так і бути причиною невиконання планів діяльності підприємства, отримання збитків, зниження конкурентоспроможності і втрати ділової репутації, іміджу через невиконання зобов'язань за термінами, обсягами.

Відповідальність за інтерфейсну складову економічної безпеки несуть служба маркетингу, юридичний відділ підприємства. До обов'язків працівників служби маркетингу відноситься дослідження лояльності споживачів, надійності постачальників, посередників тощо. Юридичний відділ в межах своїх компетенцій організовує та контролює договірні відносини з стейкхолдерами, здійснює супровід перемовин, врегульовує конфліктні ситуації [14]. Отже, в основі забезпечення інтерфейсної складової економічної безпеки підприємства лежить управління ризиками зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Теорія управління стейкхолдерами пов'язана з працею Едварда Фрімана «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін» [16], де процес аналізу та управління стейкхолдерами поданий за такими етапами:

1. Ідентифікація всіх стейкхолдерів.
2. Визначення ключових потреб усіх стейкхолдерів.
3. Аналіз інтересів і впливу кожного стейкхолдера.
4. Формування списку дій для управління очікуваннями стейкхолдерів.
5. Виконання запланованих дій.
6. Аналіз результатів управління.

Беручи за основу концептуальну модель механізму забезпечення економічної безпеки підприємства (рис. 1.3.2) та доповнюючи теорію Фрімана, послідовність забезпечення інтерфейсної безпеки підприємства має бути наступною (рис. 4.7.1):

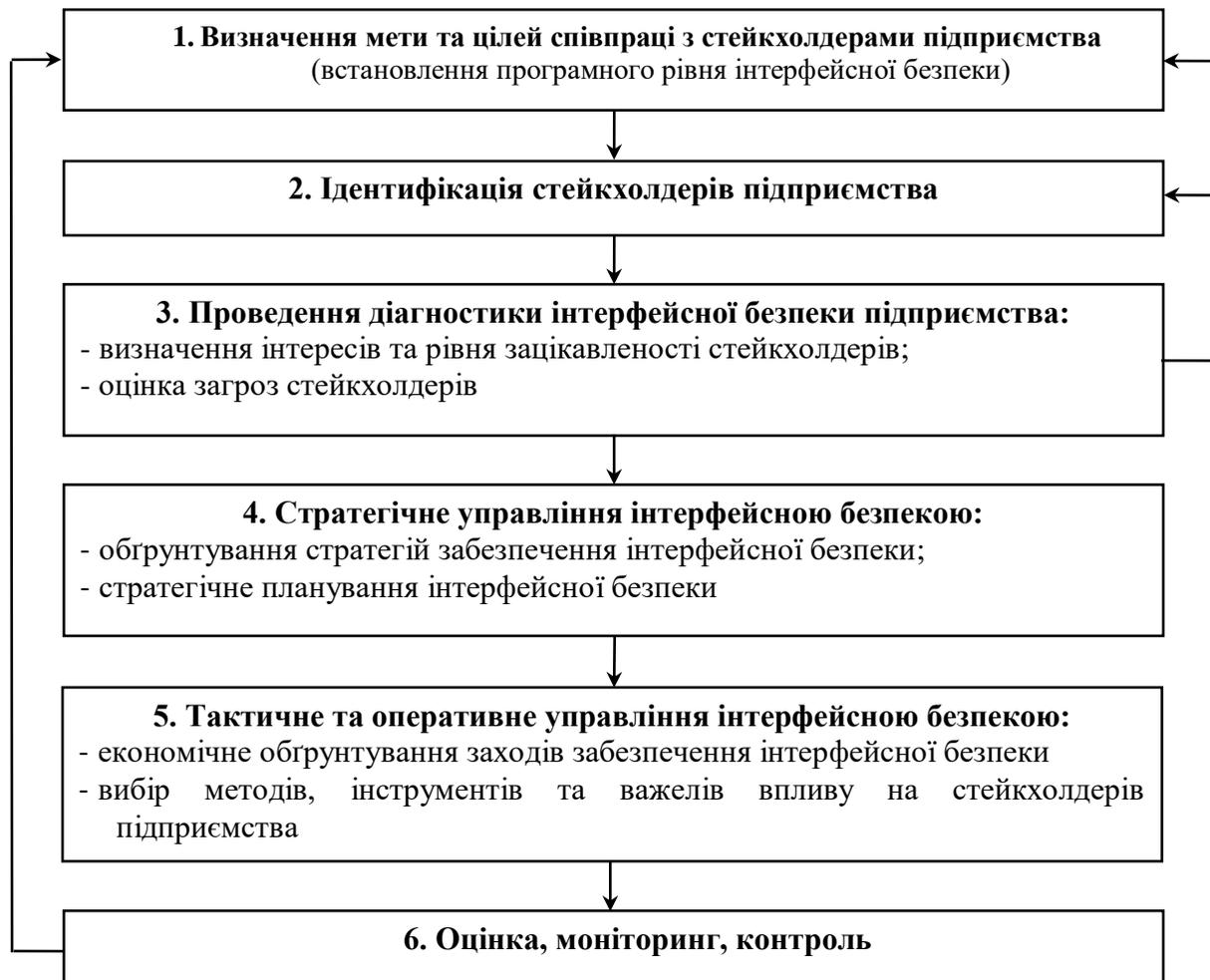


Рис. 4.7.1. Послідовність забезпечення інтерфейсної безпеки підприємства

Джерело: складено автором

На першому етапі здійснюється визначення сприятливих умов та принципів співпраці з стейкхолдерами підприємства, що є основою фіксації програмного (бажаного) рівня інтерфейсної безпеки. Цілі варто обґрунтовувати виходячи з груп зацікавлених осіб (споживачі, постачальники, посередники тощо). Стратегічні цілі інтерфейсної безпеки мають визначати: способи вибору партнерів; принципи співпраці; договірні умови; організаційні зміни на підприємстві тощо.

Також усі цілі можна поділити на дві категорії:

- цілі, які призводять до зменшення витрат підприємства;
- цілі, які підвищують якість та ефективність співпраці з стейкхолдерами.

На другому етапі важливо максимально повно визначити всіх осіб, здатних вплинути на результати діяльності підприємства. Ідентифікація стейкхолдерів підприємства передбачає їх виокремлення за конкретними юридичними та фізичними особами та збір інформації щодо потенціалу та зовнішнього середовища.

Діагностика інтерфейсної безпеки підприємства передбачає визначення інтересів стейкхолдерів; виявлення та оцінку загроз зацікавлених сторін. Для того, щоб виявити загрози зі сторони стейкхолдерів, підприємству необхідно відповісти на наступні запитання: щодо яких стейкхолдерів існують договірні відносини; з якими стейкхолдерами можлива співпраця в майбутньому; як впливає діяльність підприємства на існуючих та потенційних стейкхолдерів; як впливають існуючі та потенційні стейкхолдери на діяльність підприємства; які зловживання зі сторони стейкхолдерів можливі чи були в минулому; які додаткові вигоди може отримати підприємство від взаємної співпраці з його стейкхолдерами [14, с.175].

Для ідентифікації та оцінки впливу стейкхолдерів використовуються різноманітні інструменти [1]:

- матриця стейкхолдерів – складається у вигляді таблиці, де експерти оцінюють ступінь та силу впливу стейкхолдера на бізнес та його інтереси в аспекті діяльності суб'єкта господарювання, визначаються можливі стратегії взаємодії;

- модель А. Мендлоу (матриця «влада/ інтерес») – передбачає класифікацію та групування стейкхолдерів за їх ставленням до влади, якою вони володіють, та міри їх інтересів. Це дає змогу виділити стейкхолдерів, здатних найбільш впливати на організацію;

- матриця «влада/динамізм», що ідентифікує стейкхолдерів відносно ставлення до влади, якою вони володіють, та динамізму їх положення;

– модель Мітчелла – передбачає ідентифікацію зацікавлених сторін залежно від поєднання одного, двох, трьох атрибутів і поділ, відповідно до них, на латентних, тих, які очікують чи категоричних;

– система показників відповідальності (модель ASC (Accountability Scorecard) – дає змогу описати взаємодію підприємства та стейкхолдерів, використовуючи два типи зв'язків, внесками та стимул-реакціями;

– карта зацікавлених сторін (Stakeholder's Map) – наочне представлення різних взаємовідносин зі стейкхолдерами.

В науковій літературі запропоновано структурно-логічну послідовність здійснення аналізу стейкхолдерів, що включає такі блоки: підготовчий, аналітичний, стратегічно-управлінський, контрольний. Кожний блок передбачає виконання певних логічно взаємопов'язаних етапів [12, с. 350].

Рудковський О. В. для отримання найефективніших результатів від вжитих заходів узгодження інтересів стейкхолдерів пропонує алгоритм дій, який має такий вигляд: моніторинг та аналіз стану, виявлення наявних чи можливих конфліктів; усвідомлення необхідності та доцільності запровадження заходів та механізму узгодження інтересів; розподіл інтересів за пріоритетністю та вибір методів узгодження інтересів; узгодження інтересів; оцінка результатів [ 9, с. 94].

Важливим етапом аналізу стейкхолдерів є оцінка ступеня їх зацікавленості в розвитку підприємства і можливостей впливу на нього.

Для узгодження інтересів великої кількості стейкхолдерів необхідним є встановлення пріоритетів. З цією метою усіх партнерів поділяють на групи, залежно від рівня їх зацікавленості у розвитку підприємства та можливостей впливу на нього, й складають так звану «матрицю стейкхолдерів».

Діагностування загроз зі сторони стейкхолдерів підприємства є важливою складовою управління економічною безпекою, що сприяє зниженню ймовірності невиконання контрагентами своїх зобов'язань і мінімізації втрат підприємства у разі невиконання своїх зобов'язань. Таке діагностування повинно носити характер постійно діючого інструменту управління економічною безпекою, вбудованого в загальну систему управління підприємством [11].

На четвертому етапі реалізації механізму забезпечення інтерфейсної безпеки здійснюється стратегічне управління, що передбачає обґрунтування стратегії та розробку стратегічного плану її реалізації. Стратегія забезпечення інтерфейсної безпеки є складовою функціональних стратегій підприємства (маркетингової – в частині співпраці з споживачами, посередниками; фінансової – кредиторами,

інвесторами, акціонерами; виробничої – постачальниками, науково-дослідними організаціями тощо).

Також доцільно обґрунтувати загальну стратегію забезпечення інтерфейсної безпеки залежно від рівня зацікавленості стейкхолдерів у розвитку підприємства та можливостей впливу на нього. За основу визначення стратегічних альтернатив співпраці підприємства нами взята матриця стейкхолдерів «Сила впливу-рівень зацікавленості». Відповідно до параметрів матриці, можливі чотири стратегії співпраці з стейкхолдерами, що розглядаються нами як стратегії забезпечення інтерфейсної безпеки (рис. 4.7.2).

		<i>Рівень зацікавленості</i>	
		високий	низький
<i>Сила впливу</i>	Велика	I <b>СТРАТЕГІЯ ПАРТНЕРСТВА</b>	II <b>СТРАТЕГІЯ ДОМІНУВАННЯ</b>
	Мала	III <b>СТРАТЕГІЯ ІНФОРМУВАННЯ</b>	IV <b>СТРАТЕГІЯ ІГНОРУВАННЯ</b>

Рис. 4.7.2. Стратегії забезпечення інтерфейсної безпеки відповідно до матриці стейкхолдерів «Сила впливу-рівень зацікавленості»

Джерело: складено автором

Стратегію партнерства доцільно застосовувати з стейкхолдерами першої групи (високий рівень зацікавленості / велика сила впливу). Дана група включає основних (стратегічних) стейкхолдерів підприємства, в співпраці з якими необхідно максимально повно задовольняти їх потреби та отримувати вигоди від довгострокових відносин. Основою стратегії партнерства має стати діяльність, спрямована на виправдання сподівання партнера і досягнення спільної мети.

Організаційною формою стратегічного партнерства є довгострокові відносини зі стейкхолдерами, засновані на тісному взаємозв'язку, довірі, відкритому обміні інформацією й розподілі ризику з метою забезпечення економічної безпеки.

Розробка стратегії довгострокових партнерських відносин здійснюється на рівні як вертикальних, так і горизонтальних зв'язків. На практиці найбільш часто підприємства створюють спільні виробництва, де тісно поєднуються наукова, виробнича і торгово-збутова діяльність. Основою таких виробництв є спільні підприємства, в процесі функціонування яких здійснюється об'єднання сировинних, матеріальних, науково-технічних, трудових та фінансових та інших ресурсів партнерів з метою досягнення максимального результату та досягнення спільних цілей. Також важливого значення набувають питання створення інтеграційних структур, як організаційних форм партнерства стейкхолдерів. В світовій практиці існують різноманітні типи інтеграції підприємств, що різняться в залежності від ступеня самостійності учасників об'єднань, характеру виробничих та господарських зав'язків між учасниками, цілей співробітництва тощо (асоціація, концерн, трест, консорціум, стратегічний альянс) [8, с. 10].

Якщо розглядати стратегічне партнерство в системі «постачальник – підприємство – споживач (посередник)», то очевидними є вигоди такої співпраці, що полягають в розподілі ризиків між учасниками партнерських відносин:

- стабільність, гарантована довгостроковими відносинами;
- можливість планування та інвестування;
- спільні програми зниження витрат;
- участь у спільних проектах (спільне інвестування);
- покращення логістики;
- оптимізація бізнес-процесів;
- гарантія якості та своєчасності поставок;
- доступ до технологій;
- спільне управління та вирішення проблем [6, с. 446].

Стратегія домінування доцільна у відносинах, яким притаманне ринкове домінування одного підприємства над іншим. Наприклад, у відносинах між постачальником і покупцем переважає домінантна стратегія закупівлі, яка виникає в ситуації, коли одна сторона домінує над іншою. Дана стратегічна поведінка характеризує стейкхолдерів з високим рівнем впливу, але низьким рівнем зацікавленості – це, зазвичай, другорядні стейкхолдери. Їх рекомендується залучати в якості консультантів і погоджувати з ними лише важливі стратегічні рішення.

Третя група стратегій – інформування – це напрям взаємодії із стейкхолдерами, що мають низький рівень впливу, але високий рівень зацікавленості в розвитку підприємства. Рекомендується дану групу залучати до

обговорення проблем, максимально інформувати про можливості співпраці, заручатися підтримкою з важливих стратегічних рішень.

Четверта група стратегій – ігнорування, використовується для стейкхолдерів з низьким рівнем впливу і низьким рівнем зацікавленості. Рекомендується використовувати найнижчий рівень активності співпраці.

Пріоритетом довгострокових взаємовідносин повинні стати партнери з першої групи. Відповідно, базовою стратегією інтерфейсної безпеки для основних стейкхолдерів має стати стратегія партнерства.

На основі обраних стратегій забезпечення інтерфейсної безпеки здійснюється обґрунтування стратегічних, тактичних та оперативних планів, що є основою реалізації стратегічних заходів.

Тактичне та оперативне управління інтерфейсною безпекою підприємства передбачає обґрунтування заходів забезпечення інтерфейсної безпеки за критеріями відповідності стратегії, цілям, бюджетним обмеженням, а також вибір методів, інструментів та важелів впливу на стейкхолдерів підприємства.

Відповідно до суб'єктів взаємодії, інтерфейсна безпека підприємства може включати такі складові: безпека у взаємодії з споживачами; безпека у взаємодії з постачальниками; безпека у взаємодії з посередниками; безпека у взаємодії з інвесторами; безпека у взаємодії з кредитно-фінансовими установами; безпека у взаємодії з іншими стейкхолдерами (партнери, громадські організації, засоби масової інформації тощо) [14, с.172].

Отже, механізм забезпечення інтерфейсної безпеки підприємства використовується для здійснення різноманітних функцій (проектування, планування, прогнозування, організації, мотивації, оцінки та контролю) щодо управління безпекою підприємства та ризиками, які є наслідком взаємодії з споживачами, постачальниками, посередниками, інвесторами, кредитно-фінансовими установами та іншими стейкхолдерами. Дія механізму спрямовується на майнові, правові, фінансові відносини між усіма стейкхолдерами підприємства й забезпечує реалізацію їх економічних інтересів, подолання загроз і ризиків співпраці (рис. 4.7.3).

Розглянемо можливі заходи подолання загроз підприємства в інтерфейсній підсистемі економічної безпеки в розрізі основних суб'єктів-стейкхолдерів.

#### Безпека у взаємодії з споживачами

Загрози з боку споживачів проявляються в можливості їх впливати на рівень конкуренції та результати діяльності підприємства через зміну вимог до продукції, ціни, рівня обслуговування, сервісу тощо. Для забезпечення безпечного

функціонування необхідно постійно проводити дослідження купівельної спроможності потенційних та фактичних споживачів, оцінювати поведінку на ринку, забезпечуючи готовність до швидкого реагування на потреби і запити, вміння активно формувати та стимулювати попит.

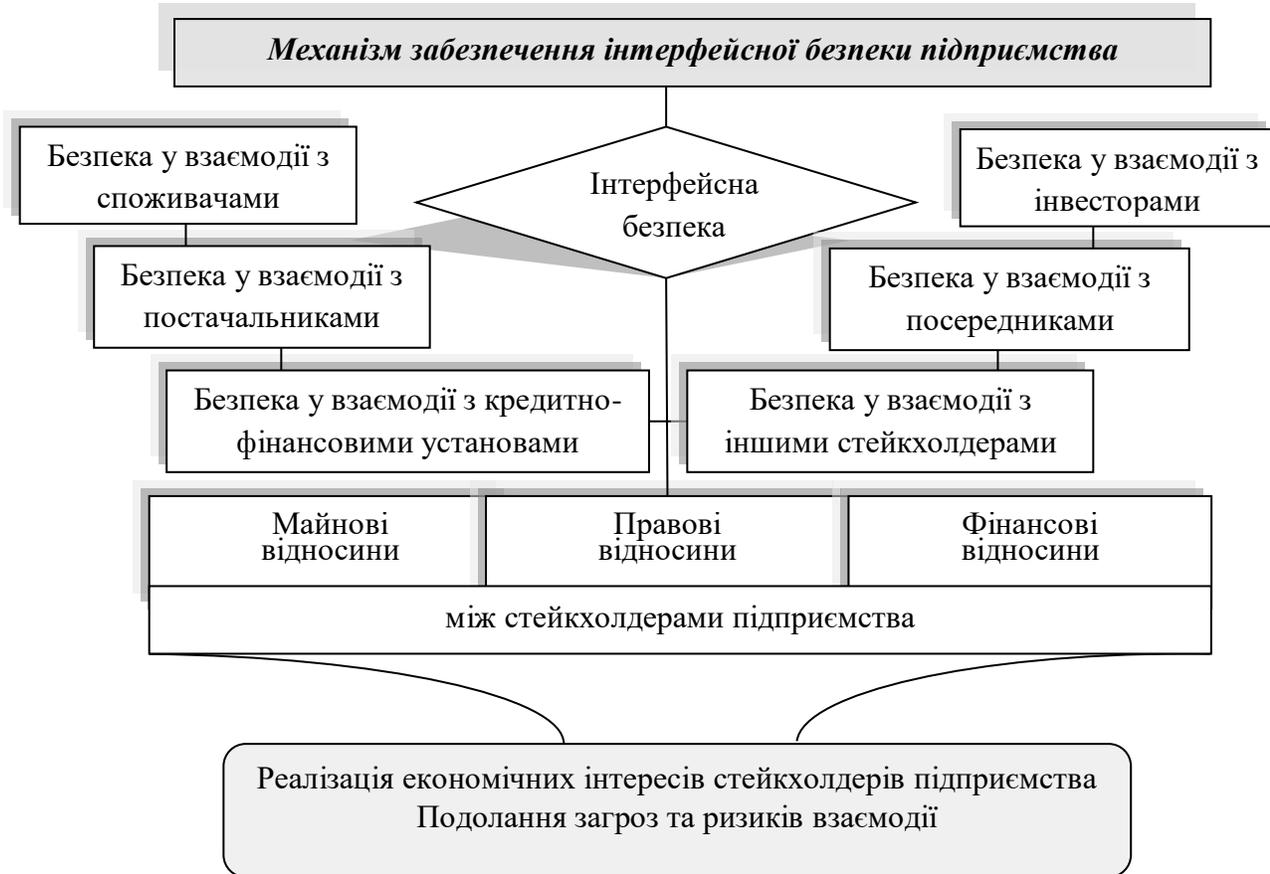


Рис. 4.7.3. Складові механізму забезпечення інтерфейсної безпеки підприємства  
Джерело: складено автором

Чернобай Л.І., Ясінська Т.В., Широн Ю.О. удосконалення співпраці підприємства з різними групами споживачів бачать у впровадженні клієнтоорієнтованого підходу в адмініструванні відносин з ними. До напрямів удосконалення співпраці з клієнтами на підприємстві автори відносять:

- виявлення існуючого рівня клієнтоорієнтованості працівників підприємства і мотивування їх до покращення;
- утримання наявних та поява нових клієнтів, збільшення показників щодо кількості і вартості послуг чи товарів, які вони купують;

- ефективний комунікаційний зв'язок, що передбачає індивідуальний характер взаємодії із застосуванням сучасних інформаційних і маркетингових технологій;

- фокусування не на продажі продукції, а на взаємовідносинах [15].

Перебудова систем інформаційного забезпечення вітчизняних підприємств є невід'ємною складовою удосконалення співпраці з клієнтами і повинна базуватися на таких принципах як гнучкість, інтегрованість, надійність, повнота, функціональність, економічна доцільність тощо. Саме належний інформаційний супровід взаємодії з споживачами дає можливість уникнути ряду загроз інтерфейсній безпеці підприємства.

Основним з критерієм безпеки у взаємодії з споживачами є їх лояльність. Лояльність споживачів визначається як позитивне відношення до продукції, послуг, сервісу, торгової марки, зовнішнього вигляду, персоналу, місця та способу продажу окремого підприємства.

Лояльність споживачів є центральною складовою маркетингових комунікацій, оскільки вона призводить до зростання рівня продаж, підвищення конкурентоспроможності компанії, а також зміцнення іміджу організації.

Погоджуємось з думкою Братищенко А.С., яка визначає наступні принципи ефективного управління лояльністю споживачів :

- відбір споживачів, здатних бути найбільш лояльними до компанії;

- створення диференційованої пропозиції, що підвищує цінність продукту для споживача;

- диференціація роботи з клієнтами на основі додаткових привілеїв ключовим стратегічним клієнтам;

- створення бар'єрів переходу до конкурентів (розробка програм лояльності, які повинні застосовуватися спільно з підвищенням якості обслуговування і задоволеності споживачів);

- розробка і впровадження ефективних програм мотивації усіх співробітників компанії (підвищення клієнтоорієнтованості працівників);

- розробка системи показників лояльності і методики її виміру;

- постійний моніторинг внутрішньої і зовнішньої лояльності;

- систематичне дослідження потреб і запитів споживачів [3].

Також вважаємо, що уникнути основних ризиків у співпраці з споживачами можливо через ефективну політику ціноутворення, збалансовану товарну політику.

## Безпека у взаємодії з постачальниками

Можливості постачальників вплинути на рівень економічної безпеки можуть виражатися в їх загрозах підняти ціни або понизити якість матеріалів, що поставляються, порушити терміни поставки, змінити умови співпраці. З метою уникнення загроз та ризиків необхідно постійно стежити за діями постачальників, вести пошук нових партнерів, використовувати нові технологічні і логістичні можливості.

Савченко Ю. Т. розглядає стратегічні і тактичні завдання в межах реалізації стратегії постачання підприємства, яка, на думку автора, «повинна визначати основні вимоги щодо постачальника і процесу перевезення, що передбачає оцінювання вимог, надання гарантії якості, страхування і надійності поставки» [10, с. 99].

Стратегічними завданнями в межах здійснення заходів подолання загроз та ризиків у взаємодії з постачальниками є:

- вибір постачальників за визначеними пріоритетами, критеріями (ціна, якість, сервіс тощо);
- розвиток співпраці з стратегічними постачальниками за принципами партнерських відносин;
- удосконалення взаємовідносин з постачальниками на основі кооперації між компаніями, підвищення рівня довіри між учасниками.

До тактичних завдань забезпечення безпеки постачання підприємства відносимо:

- якісне юридичне оформлення договорів співпраці;
- інформаційне забезпечення постачання (потреба, можливі зміни, уточнення тощо);
- запровадження санкцій за несвоєчасне виконання зобов'язань та премій за надійність постачальника;
- організація поставок, узгоджених за часом, обсягами, відповідно до операційного циклу підприємства.

Більшість перерахованих завдань реалізуються в межах запровадження системи управління відносинами з постачальниками – SRM (*Supplier Relationship Management*) «Управління взаємовідносинами з постачальниками».

SRM-системи – це системи для оптимізації закупівельної діяльності підприємства, що дозволяють вирішувати такі основні завдання, як збирання, реєстрацію та аналіз потреб відділів підприємства в закупівлях матеріалів та послуг, планувати графік закупівель, та контролювати графік закупівель; обирати

оптимальні джерела поставок (проводити оцінку кваліфікації постачальників, тендери та аукціони) [2, с. 173].

Таким чином, SRM-системи, запроваджені в систему управління підприємством, дозволять суттєво зменшити ризики у відносинах з постачальниками через можливість здійснювати контроль за виконанням угод, якісно організувати постачання та управляти загальними витратами постачання; проводити тактичний і стратегічний аналіз відносин з постачальниками.

#### Безпека у взаємодії з посередниками

До посередників підприємства відносимо фізичних та юридичних осіб, які сприяють в просуванні, збуту і розповсюдженню його товарів серед клієнтів: торгові посередники (оптові фірми, дилери, дистриб'ютори, роздрібна торговельна мережа), фірми з організації руху товару (логістичні фірми), організації з надання маркетингових та юридичних послуг (організації з дослідження ринку, рекламні агенції тощо), консалтингові фірми.

У системі маркетингу посередники виконують наступні функції:

- розподіл і збут виготовленої продукції;
- маркетингові дослідження кон'юнктури ринку, потреб і запитів споживачів, збір відповідної інформації;
- встановлення безпосередніх контактів із споживачами і кінцевими покупцями товарів, ведення переговорів;
- робота з підготовки і укладання контрактів купівлі-продажу, контроль їх виконання;
- здійснення стимулювання попиту, проведення рекламних заходів, розпродажі, виставкової роботи тощо;
- участь в плануванні товарного асортименту;
- формування кінцевої ціни на вироби, що реалізуються;
- фінансування витрат на функціонування каналу руху товару і роботу з обслуговування проданих товарів;
- організація руху товару, що включає транспортування, складування, зберігання, сортування, фасування товару тощо.

З огляду на це, співпраця з посередниками може мати як суттєві переваги в здійсненні маркетингової діяльності, так і додаткові ризики та загрози інтерфейсній безпеці підприємства. До можливих ризиків співпраці з посередниками варто віднести встановлення високої кінцевої ціни, негативний імідж посередника, неналежне транспортування та зберігання продукції, що негативно позначається на конкурентоспроможності продукції підприємства.

Загрозою також виступає збільшення кількості посередників (рівнів збуту), що призводить до росту витрат та роздрібної ціни.

З метою уникнення загроз інтерфейсній безпеці доцільно особливу увагу приділяти критеріям вибору посередників. Наприклад, критеріями вибору торгових посередників можуть стати: стійке фінансове положення; наявність досвіду ефективної роботи; розгалужена збутова мережа; рівень компетентності працівників; репутація посередника; відсоток торгівельної націнки та інші додаткові витрати, що сприяють збільшенні ціни; умови транспортування, зберігання, сортування; способи оплати; наявність додаткових умов та обмежень тощо.

З метою забезпечення безпеки у взаємодії з посередниками доцільно здійснювати диверсифікацію ринку збуту – розподіл готової продукції підприємства між декількома ринками або контрагентами (посередниками). В такому випадку загрози чи ризики одного посередника будуть компенсовані успіхами на інших ринках. Також важливо вибрати оптимальну методику розрахунку винагороди за посередницькі послуги.

Не допустити втрату контролю над ситуацією на ринку, що є одним з видів ризику посередницької діяльності, можливо шляхом активної участі підприємства в дослідженнях ринку, маркетингових заходах (виставки, дегустації та інші форми комунікацій з споживачами).

#### Безпека у взаємодії з інвесторами

Інвестори, як бізнес-партнери, мають бути зацікавлені в ефективній роботі підприємства. Проте, і щодо даної групи стейкхолдерів зустрічаються загрози, що негативно позначаються на рівні економічної безпеки підприємства. До можливих ризиків співпраці можемо віднести:

- відмова від співпраці, особливо на етапі безпосереднього інвестування проекту, коли частина власних коштів уже витрачена;
- зміна умов співпраці щодо термінів, обсягів інвестування, вартості вкладеного капіталу;
- невиконання інвестиційних зобов'язань тощо.

Співпраця з інвесторами передбачає ризик витоку комерційної таємниці, конфіденційної інформації, відкриття доступу до статутних документів, внутрішньої звітності, що збільшує ризик недружніх захоплень, рейдерських атак.

До можливих заходів в управлінні інвестиційними ризиками відносять:

- виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів ризику;
- аналіз рівня потенційних загроз дій інвестора;

- визначення надійності та лояльності інвестора;
- оцінка можливих фінансових втрат;
- зміни в інвестиційних планах для зменшення або нейтралізації загрози проекту;
- передбачення можливого виходу з проекту при мінімальних втратах;
- ефективні комунікації з існуючими та потенційними інвесторами;
- належне юридичне оформлення відносин співпраці (юридичний аудит проекту).

Ефективною формою взаємодії у системі «промислове підприємство – інвестор» Сорока М.В., Мельниченко О.С., Мархевка І.І. називають концепцію маркетингу відносин «як сукупність підходів до формування довготривалих відносин співпраці і довіри між суб'єктами інвестиційного ринку з метою отримання двосторонньої вигоди через розроблення системи ресурсно-інфраструктурного забезпечення інвестиційної діяльності підприємства та управління відносинами з бізнес-партнерами (існуючими та потенційними інвесторами) згідно із стратегією комунікацій [13, с. 132].

Впровадження концепції маркетингу відносин доцільно шляхом розвитку ІR-відносин (відносин з інвесторами), що включає розроблення ефективної стратегії комунікацій для позиціонування підприємства в інвестиційному інтерсередовищі; формування профілю підприємства за допомогою інтернет-технологій; управління інформаційними ресурсами підприємства; формування інфраструктурних зв'язків в інвестиційному інтерсередовищі [13, с. 135].

До заходів забезпечення безпеки у взаємодії з інвесторами в межах формування інвестиційних комунікацій відносять: взаємний обмін інформацією про стан ринку, інжиніринг проекту, готовність будівництва тощо; спільне планування робіт та підсистем забезпечення; узгодження сфер впливу (компетенції); спільна участь у розподілі ризиків та економічних вигод.

Безпека у взаємодії з кредитно-фінансовими установами

Організація взаємодії підприємства з банком чи іншою фінансовою установою розпочинається з вибору суб'єкта за визначеними критеріями. Наприклад, найпоширенішими критеріями вибору підприємством банку є: відповідність переліку ліцензованих послуг банку потребам підприємства, надійність, ліквідність, репутація банку, якість обслуговування.

Наступним етапом взаємодії підприємства та банку є організація взаємодії, тобто узгодження умов надання фінансових послуг, характеристик банківських продуктів та юридичне оформлення взаємодії.

Найпоширенішими умовами взаємодії є: надійність виконання умов взаємодії; якість взаємодії; ціна взаємодії [7, с. 58].

Для контролю за умовами взаємодії обираються індикатори. Індикаторами надійності є тривалість відносин, виконання зобов'язань; індикаторами якості – сервіс, якість обслуговування, доступність; індикатором ціни – вартість банківської послуги. Вже на даному етапі можливо уникнути ризиків додаткових втрат та збитків, обравши надійного та конкурентоспроможного фінансового партнера.

Частина ризиків у взаємодії з кредитно-фінансовими установами виникає через неефективні методики оцінювання кредитоспроможності підприємства та обґрунтування доцільності залучення й обсягів кредитних ресурсів.

Отже, особливості тактичного та оперативного управління інтерфейсною безпекою полягають в наборі методів, інструментів та важелів впливу на стейкхолдерів підприємства. Згруповані за суб'єктами заходи подолання загроз та ризиків інтерфейсної безпеки підприємства наведені в табл. 4.7.1.

Таблиця 4.7.1

**Заходи подолання загроз та ризиків інтерфейсної безпеки підприємства**

Суб'єкти загроз	Загрози та можливі ризики	Заходи подолання загроз та ризиків
1	2	3
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розрив договірних відносин;</li> <li>- відмова від готової (відвантаженої) продукції;</li> <li>- зміна смаків та уподобань споживачів;</li> <li>- затримка в оплаті продукції;</li> <li>- погіршення фінансового стану, неплатоспроможність споживачів;</li> <li>- виникнення безнадійної дебіторської заборгованості тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення рівня клієнтоорієнтованості працівників;</li> <li>- диверсифікація продукції;</li> <li>- забезпечення високої якості та безпечності продукції;</li> <li>- ефективна цінова політика;</li> <li>- підвищення лояльності споживачів;</li> <li>- управління клієнтською дебіторською заборгованістю тощо.</li> </ul>
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відмова від співробітництва;</li> <li>- затримка в постачанні;</li> <li>- зрив, неналежне виконання укладених договорів;</li> <li>- низька якість сировини, матеріалів, комплектуючих;</li> <li>- підвищення рівня цін;</li> <li>- дискримінація в порівнянні з конкурентами;</li> <li>- неритмічність постачання тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вибір постачальників за визначеними пріоритетами (ціна, якість, сервіс тощо);</li> <li>- довгострокові партнерські відносини;</li> <li>- якісне юридичне оформлення договорів співпраці;</li> <li>- запровадження санкцій за несвочасне виконання зобов'язань та премій за надійність та лояльність постачальника;</li> <li>- впровадження технології SRM в управлінні постачанням тощо.</li> </ul>

Продовження табл. 4.7.1

1	2	3
Посередники (торгівельні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- втрата контролю над ринком;</li> <li>- неефективна цінова політика посередника;</li> <li>- негативний імідж посередника;</li> <li>- збільшення кількості посередників;</li> <li>- неналежне транспортування та зберігання продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- диверсифікація ринків збуту та посередників;</li> <li>- вибір посередників за визначеними пріоритетами (розмір винагороди, перелік і якість послуг, імідж, надійність, способи оплати тощо);</li> <li>- використання оптимальної методики визначення винагороди за посередницькі послуги;</li> <li>- участь в маркетингових заходах.</li> </ul>
Інвестори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відмова від співпраці;</li> <li>- зміна умов співпраці;</li> <li>- невиконання інвестиційних зобов'язань;</li> <li>- недружні захоплення та поглинання, рейдерство.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- належне юридичне оформлення відносин співпраці;</li> <li>- ефективні комунікації на засадах маркетингу відносин та ІR-технологій;</li> <li>- спільне планування;</li> <li>- розподіл ризиків;</li> <li>- узгодження сфер впливу (компетенції);</li> <li>- спільна участь у розподілі економічних вигод.</li> </ul>
Кредитно-фінансові установи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень кредитних ставок;</li> <li>- жорсткі умови надання кредитів;</li> <li>- неналежний розвиток окремих банківських послуг;</li> <li>- відмова у кредитуванні,</li> <li>- нестабільність вітчизняної валюти;</li> <li>- банкрутство банку, іншої фінустанови.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- співпраця з надійними та конкурентоспроможними фінансовими установами;</li> <li>- оцінювання кредитоспроможності підприємства;</li> <li>- обґрунтування доцільності залучення й обсягів кредитних ресурсів.</li> </ul>

Джерело: складено автором

Метою механізму забезпечення інтерфейсної безпеки є реалізація економічних інтересів стейкхолдерів підприємства, а також подолання загроз та ризиків взаємодії. Завершальним етапом управління інтерфейсною безпекою є проведення оцінки, моніторингу, контролю, на основі яких здійснюється уточнення мети та цілей співпраці з стейкхолдерами підприємства.

Отже, механізм забезпечення інтерфейсної безпеки передбачає комплексне поєднання організаційних та економічних заходів у формі методів, інструментів і важелів, що діють на правовій основі та мають на меті прогнозування, попередження, мінімізацію чи усунення зовнішніх і внутрішніх загроз, які є наслідком взаємодії з споживачами, постачальниками, посередниками, інвесторами, кредитно-фінансовими установами та іншими стейкхолдерами підприємства. Зниження ризиків та загроз інтерфейсній безпеці передбачає заходи в розрізі забезпечення безпеки у взаємодії з стейкхолдерами підприємства. Спільними для всіх груп є наступні вимоги співпраці: вибір партнерів за визначеними критеріями; перевірка іміджу, ділової репутації; визначення надійності та лояльності; якісний юридичний супровід договірних відносин; ефективні комунікації.

#### ***4.8. Сутність безпеки страхових компаній та її інструменти***

У структурі чинників фінансової безпеки економіки України можна виокремити наступні складові [1, с.190]:

- загрози бюджетної сфери;
- загрози боргової політики;
- загрози грошово-кредитного сектору економіки;
- загрози валютного ринку;
- загрози фондового ринку;
- загрози страхового ринку.

Можна стверджувати, що забезпечення національної фінансової безпеки в даний час можливе лише при дотриманні національних інтересів України з реформування національної економіки та оцінки існуючих зовнішніх та внутрішніх загроз.

Фінансова безпека розглядається як найважливіша ланка економічної безпеки, а її забезпечення повинно бути нерозривно пов'язане з підтриманням економічної безпеки в цілому.

У загальному значенні під терміном «фінансова безпека підприємства» розуміють систему, спрямовану на визначення і запобігання небезпечних внутрішніх і зовнішніх факторів, здатних підтримувати сталий економічний розвиток та досягнення стратегічних цілей підприємства.

В сучасних умовах фінансова безпека страхової компанії розуміється як здатність страховика:

- забезпечувати стійкість фінансово-економічного розвитку;
- забезпечувати стійкість платіжно-розрахункових відносин (зобов'язань) й основних фінансово-економічних параметрів;
- нейтралізувати вплив зовнішніх кризових ситуацій і навмисних суб'єктивних дій та тіньових структур на фінансову стійкість страхової компанії;
- попереджувати витік капіталів за межі впливу (з-під контролю) страховиків, попереджувати конфлікти між власниками різних рівнів з приводу розподілу та використання ресурсів страхової компанії;
- попереджати зловживання та адміністративні порушення у фінансових правовідносинах.

Разом із тим, можна виділити три основних напрямки підтримки фінансової безпеки страховика:

- підтримання фінансової стійкості;
- збереження необхідного рівня платоспроможності;

- управління фінансовими ресурсами.

Теоретичні погляди стосовно сутності фінансової безпеки страховика наведені в таблиці 4.8.1.

Таблиця 4.8.1

**Сутність фінансової безпеки страхової компанії\***

Автор	Сутність поняття
В. Д. Базилевич	Фінансова безпека страховика – здатність виконувати взяті зобов’язання за договорами страхування за умови дії несприятливих чинників, а також зміни в економічній кон’юнктурі.
А. М. Єрмошенко	Фінансова безпека страхової організації – такий фінансовий стан страховика, обов’язковою умовою якого є збалансованість системи фінансових показників, стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, що дозволяє своєчасно та в повному обсязі виконувати взяті страховиком зобов’язання, а також забезпечує ефективний розвиток страхової організації в поточному та наступних періодах.
Нікіфоров П. О. Кучерівська С. С.	Розглядають фінансову безпеку страхової компанії як здатність компанії виважено і оптимально підходити до використання й управління своїми фінансовими ресурсами, здійснювати їх чіткий контроль, оперативно реагувати на будь-які загрози, внутрішні чи зовнішні, з метою їх мінімізації або уникнення без шкоди для загальної діяльності.
В. Кравченко	Вважає, що фінансова безпека страхової компанії має визначатися через систему показників і зазначає, що стан та розвиток страховика характеризується такими основними показниками, як кількість договорів страхування; обсяг валових і чистих виплат страхових платежів; обсяг валових і чистих виплат страхових відшкодувань; місткість перестраховального сегмента; обсяг сформованих страхових резервів; обсяги активів та статутного капіталу страховиків.
Рубан О. О.	Фінансова безпека це інтегральна характеристика успішного функціонування страхової компанії. Вона ґрунтується на ліквідності, платоспроможності, фінансовій стійкості та характеризує фінансовий стан страхової компанії у довгостроковому періоді.
Ткаченко Н. В.	Визначає це поняття як залежність від забезпеченості фінансовими ресурсами і рівня організації фінансового менеджменту страхової організації та є основою забезпечення фінансової стійкості страхової компанії.

\*Складено на основі джерел [1; 3; 8; 10]

Аналізуючи погляди науковців стосовно сутності фінансової безпеки страховика варто відмітити, що вона являє собою такий стан фінансів страхової компанії, за яким показники, які його характеризують, не перевищують

допустимих меж, забезпечуючи не тільки нормативне, а й ефективне і доцільне його функціонування.

Система забезпечення безпеки страхової компанії повинна будуватися на наступних принципах [2, с. 510]:

- комплексності та системності;
- своєчасності;
- законності;
- економічності;
- безперервності;
- плавності;
- взаємодії;
- компетентності;
- поєднання гласності та конфіденційності;
- адекватності зусиль;
- ефективного захисту.

Інструменти забезпечення економічної безпеки страховика повинні охоплювати, на нашу думку, всі принципи, представлені вище. Виходячи з цих принципів, можна виділити інструменти безпеки страхової компанії, які доцільно кваліфікувати наступним чином:

- управління ризиками (диверсифікація, страхування, хеджування та ін.);
- технічний захист (охорона, безпека інформації, кадрова політика);
- фінансовий захист (фінансовий моніторинг, управлінський облік і контроль, бюджетування).

У загальному під інструментарієм розуміють сукупність інструментів, що їх застосовують у певній галузі.

До складу фінансових інструментів забезпечення фінансової безпеки страховика, що визначають його фінансові відносини, слід віднести також: актуарні розрахунки, організацію андерайтингу, форми і методи перестраховування, франшизу, методи розрахунку резерву незароблених премій, інвестиційну політику.

Одним із важливих компонентів фінансової безпеки страховика є дотримання відповідного рівня його платоспроможності.

В економічній літературі не існує чіткого розмежування між поняттями «платоспроможність» і «фінансова стійкість». Під платоспроможністю розуміється здатність страхової організації розрахуватися за своїми зобов'язаннями.

Фінансова ж стійкість полягає у здатності виконати взяті зобов'язання при впливі несприятливих факторів зміни економічної кон'юнктури, або має на увазі стійкість страхової компанії до можливого впливу негативних економічних умов. Дані поняття збігаються, якщо припустити, що зовнішнє середовище відносно не змінено і не призводить до серйозних коливань діяльності страховика, але це можливо лише в короткостроковому періоді. Таким чином, основною відмінністю даних понять є те, що платоспроможність служить критерієм оцінки фінансового стану компанії в короткостроковій перспективі, а фінансова стійкість - в довгостроковій.

В економічній літературі найчастіше виділяють п'ять факторів, які забезпечують платоспроможність страхових компаній (рис.4.8.1).

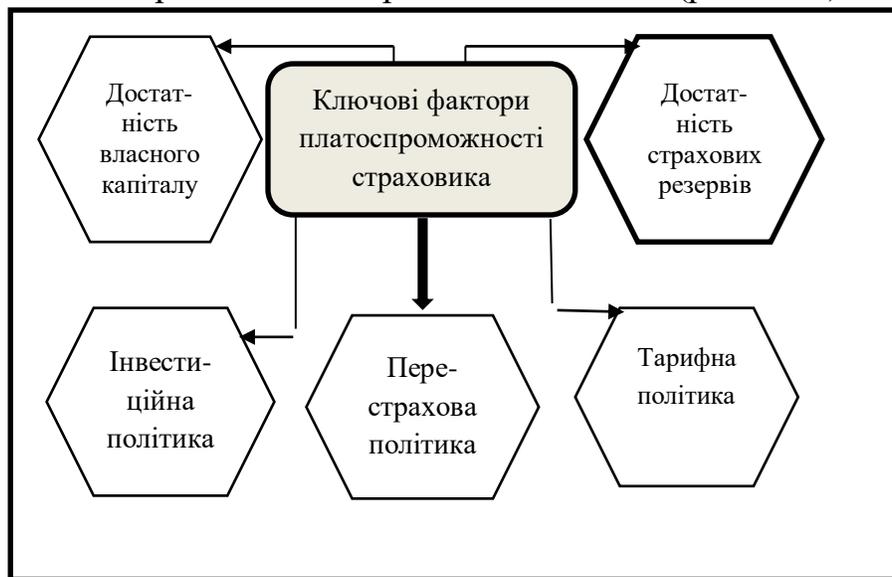


Рис.4.8.1. Основні фактори впливу на платоспроможність страховика\*

\* складено автором на основі [6; 10]

В умовах глобальних викликів стало очевидно, що органи нагляду за страховою діяльністю не повинні обмежуватися окремими інструментами для контролю і підтримки загальної платоспроможності страховиків. Вони повинні також контролювати і внутрішні системи управління страховими компаніями. Тому в ЄС регулюючі органи, усвідомивши всю важливість платоспроможності для страховиків, створили новий підхід до оцінки достатності їх капіталу, представлений в Директиві Solvency II.

Питання забезпечення фінансової стійкості і платоспроможності страхових компаній на сьогоднішній день є особливо актуальними у зв'язку зі складною

економічною ситуацією в країні, що безпосередньо є визначальною умовою фінансової безпеки страхового ринку в цілому.

Однак, розроблені системи показників оцінки фінансової діяльності не відображають в повному обсязі всі сторони діяльності страхових організацій, їх результативність та ефективність.

Відповідно до офіційних даних Нацкомфінпослуг динаміка відкликання ліцензій страхових компаній (в тому числі й у зв'язку із незадовільними показниками фінансової стійкості та платоспроможності страхових компаній) в Україні виглядає наступним чином (табл. 4.8.2).

Таблиця 4.8.2

**Кількість страхових компаній\***

Кількість страхових компаній	Станом на 31.12.2016	Станом на 31.12.2017	Станом на 30.09.2017	Станом на 30.09.2018
Загальна кількість	310	294	296	285
в т.ч. СК "non-Life"	271	261	262	254
в т.ч. СК "Life"	39	33	34	31

\*Джерело [6]

У складі власних коштів страхові компанії мають статутний, додатковий і резервний капітали, а також формують страхові резерви. Особисті кошти компанії формуються з двох джерел - за рахунок внесків засновників і за рахунок вигоди, одержаної в результаті роботи страховика. До перших показників, що характеризують фінансову стійкість страхової організації, відноситься коефіцієнт співвідношення власного капіталу і загальної суми зобов'язань страховика. Даний показник визначає частку, в процентному відношенні, власного капіталу в загальній величині капіталу в валюті балансу. Високий рівень цього показника характеризує фінансову незалежність, стійкість страховика, гарантує виконання зобов'язань перед страхувальниками та іншими кредиторами. Нормальне значення коефіцієнта власне капіталу повинно знаходитися на рівні 60-70%.

Що стосується страхових резервів страховиків, то за офіційними даними Нацкомфінпослуг станом на 30.09.2018 р. обсяг загальних активів страховиків становив 59 468,2 млн. грн., що на 4,7% більше в порівнянні з відповідним показником минулого року (рис. 4.8.2).



Рис. 4.8.2. Динаміка активів та обсягів страхових резервів страховиків за 2015-2017рр. та за 9 місяців 2018 р. (млн. грн\*.)

\* офіційні дані Нацкомфінпослуг

Структура активів страхових компаній, визначених статтею 31 Закону України «Про страхування» для представлення страхових резервів, станом на 30.09.2018 р. у порівнянні з інформацією станом на 30.09.2017 р. мала такі зміни:

-на 1 627,2 млн. грн. (або на 13,8%) збільшився обсяг активів, дозволених для представлення банківськими вкладками (депозитами), і становив 13 431,6 млн. грн. (або 35,1% від загального обсягу активів);

-на 1 352,5 млн. грн. (або на 22,3%) збільшився обсяг активів, дозволених для представлення цінними паперами, що емітуються державою, і становив 7422,0 млн. грн. (або 19,4% від загального обсягу активів);

-на 1 171,9 млн. грн. (або на 16,4%) зменшився обсяг активів, дозволених для представлення акціями, і становив 5 954,3 млн. грн. (або 15,5% від загального обсягу активів);

-на 935,4 млн. грн. (або на 25,2%) збільшився обсяг активів, дозволених для представлення правами вимог до перестраховиків, і становив 4 652,4 млн. грн. (або 12,1% від загального обсягу активів). При цьому, обсяг активів, дозволених для представлення правами вимог до перестраховиків- нерезидентів збільшився на 854,6 млн. грн. (або на 35,7%) і становив 3 249,8 млн. грн. проти 2 395,2 млн. грн. станом на 30.09.2017 р.

В даний час страхові компанії мають великі проблеми забезпечення своєї платоспроможності, що пов'язано з тим, що забезпечення фінансової стійкості страхових компаній залежить від кількості і якості їх активів та власних коштів.

Разом із тим, на рис. 4.8.3 відображена структура загальних активів, дозволених для представлення коштів страхових резервів (ст. 31 Закону України «Про страхування»).

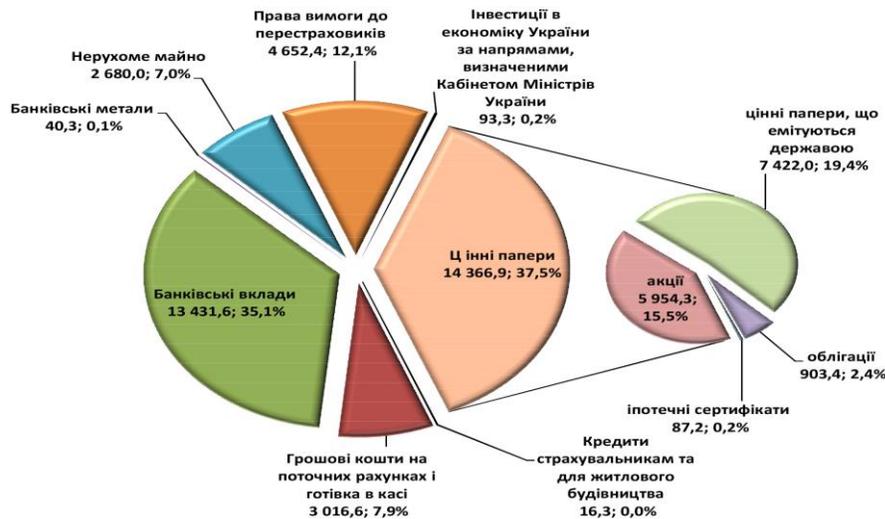


Рис. 4.8.3. Структура активів, дозволених для представлення коштів страхових резервів, станом на 30.09.2018 (млн. грн\*.)

\* офіційні дані Нацкомфінпослуг

Існує кілька факторів, які можуть сприяти відновленню платоспроможності та підтримки ефективної фінансової діяльності страхової компанії (рис. 4.8.4).

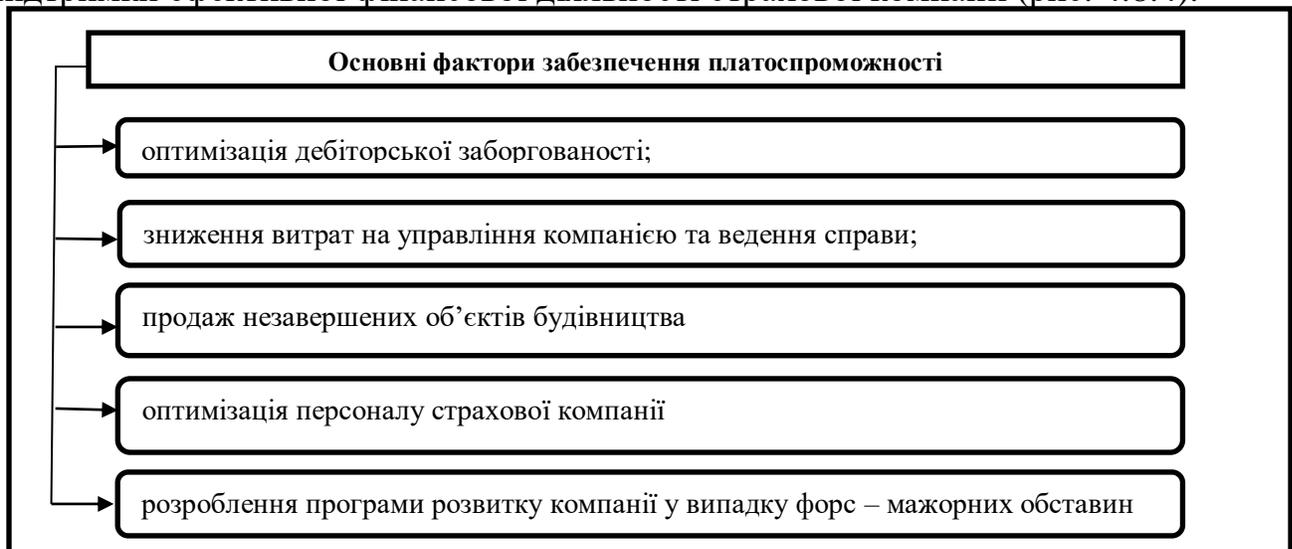


Рис. 4.8.4. Основні фактори підвищення платоспроможності страхової компанії\*

\* складено за джерелами [1; 6; 10]

Одним з ключових критеріїв оцінки економічної стабільності страхової компанії вважається співвідношення обсягу її особистих коштів до обсягу прийнятих зобов'язань. Для забезпечення власної платоспроможності страховики повинні дотримуватися нормативних пропорцій між активами і прийнятими ними зобов'язаннями, а також бути готовими виконати свої зобов'язання за будь-яких несприятливих умов.

У разі якщо ступінь платоспроможності компанії знижується, то доведеться кардинально змінювати стратегію управління всією компанією, а також розробляти план з її економічного оздоровлення. За даними Нацкомфінпослуг, в найближчому майбутньому кількість надходжень від продажу страхових продуктів може зрівнятися з виплатами по страхових випадках, що неминуче призведе до неплатоспроможності страхових компаній [8, с.613].

Разом із тим, для посилення платоспроможності страхової компанії необхідно розробити план з економічного оздоровлення на тривалу перспективу, в якому потрібно розглянути динаміку прибутку і зміни страхових тарифів. В даному плані повинні бути передбачені і альтернативні варіанти на випадок форс-мажорних обставин.

Також задля відновлення платоспроможності страховика необхідно особливу увагу приділити сегментації страхового ринку.

Це пов'язано із тим, що страховий ринок України включає сотні тисяч реальних і потенційних споживачів, що розрізняються за статтю, віком, соціальним станом, рівнем доходів, звичками і кожен з них має свій набір страхових потреб. Для задоволення цих потреб може виявитися недостатньо страхових продуктів, які пропонує дана компанія, а вивчення потреб кожного страхувальника дороге і складне або взагалі недоступна послуга. В даному випадку завдання полягає в тому, щоб спростити страховий ринок, розділивши його на сегменти – ряд однорідних груп споживачів з близькими страховими потребами і очікуваннями. Сегментація полягає в поділі страхового ринку на певне число максимально різних між собою підмножин, всередині яких клієнти (елементи підмножин) максимально схожі між собою.

Сегментація дозволить страховій компанії максимально точно пристосовувати свої інструменти до певних груп споживачів, а також адаптувати їх до свого рівня страхового тарифу і ризику.

Основне завдання сегментації – правильне розпізнавання найбільш значущих чинників, що дозволяють проводити оптимальний розподіл ринку на споживчі групи, характерні з точки зору їх поведінки.

Також сегментація дозволить більш точно підганяти страхове покриття під потреби і фінансові можливості страхувальників, створюючи оптимальне поєднання ціни та якості страхової послуги. Виявлення особливих потреб клієнтів надасть можливість більш точно підбирати супутні послуги, що представляють останнім часом один з основних інструментів конкурентної боротьби страховиків [10, с.237].

Важливе значення для підтримки платоспроможності є також тарифна політика. Так, формуючи тарифну політику, страховик повинен реалізувати наступні принципи:

1. Еквівалентність економічних відносин між страховиком і страхувальниками за тарифний період (мінімальний – 1 рік, рекомендований – 5-10 років). Тобто тарифи повинні розраховуватися виходячи з умови рівності отриманої за тарифний період нетто-премії і загальної ймовірної суми страхових виплат у зв'язку зі страховими випадками з того чи іншого виду страхування. За видами страхування, які належать до страхування життя, враховується рівність сумарної нетто-премії з інвестиційним доходом і страховими виплатами.

Якщо виявиться, що за тарифний період сумарна величина нетто-премії перевищила сукупну суму страхових виплат за той же період, то це свідчить про завищення страхового тарифу та обмеження інтересів страхувальників.

2. Доступність страхових тарифів для широкого кола страхувальників. Надмірно високі тарифні ставки стають гальмом на шляху розвитку страхування. Страхові внески повинні складати таку частину доходу страховика, яка не є для нього обтяжливою, інакше страхування може стати не вигідним. Доступність тарифних ставок знаходиться в прямій залежності від числа страхувальників і кількості застрахованих об'єктів. Чим більше коло застрахованих осіб та об'єктів охоплює страхування, тим менша частка шкоди доводиться на кожного і тим доступнішими стають страхові тарифи. При доступних страхових тарифах суттєво зростає ефективність страхування як методу страхового захисту суспільного виробництва.

3. Стабільність розмірів страхових тарифів протягом тривалого часу. Якщо тарифні ставки залишаються незмінними протягом багатьох років, у страхувальників зміцнюється тверда впевненість в солідності страхової справи. До постійних тарифів звикають і страхувальники, і страхові працівники. Підвищення тарифних ставок можливе лише при неухильному зростанні збитковості страхової суми з метою забезпечення беззбиткового проведення страхування. Так, наприклад, у зв'язку з високою щорічною похибкою показників збитковості

страхової суми по страхуванню врожаю сільськогосподарських культур чинне законодавство допускає перерахунок тарифних ставок кожні 5 років. При транспортному страхуванні розміри тарифів можуть змінюватися в залежності від ступеня небезпеки конкретних рейсів.

4. Розширення обсягу страхової відповідальності, якщо це дозволяють діючі тарифні ставки. Дотримання даного принципу є пріоритетним напрямком в діяльності страховика, оскільки, чим ширший обсяг страхової відповідальності, тим більше страхування відповідає потребам страхувальників. Розширення обсягу страхової відповідальності забезпечується зниженням показників збитковості страхової суми.

5. Забезпечення самоокупності та рентабельності страхових операцій. Страхові тарифи повинні будуватися таким чином, щоб надходження страхових платежів постійно покривало витрати страховика і навіть забезпечувало деяке перевищення доходів над витратами (прибуток страховика).

Оцінка фінансового стану страховика в нинішніх умовах є дуже необхідною, оскільки дозволяє представити його конкурентоспроможні позиції. Така оцінка може відбуватися шляхом горизонтального, вертикального, факторного, порівняльного та інших видів аналізу. Потреба оцінки фінансового стану страхової компанії для зовнішніх суб'єктів (кредиторів, партнерів, страхувальників) розкриває можливість виконати свої зобов'язання; для державних органів управління (суб'єктів ліцензування) розкриває необхідність характеристики перспектив розрахунків зі страхувальниками; для внутрішніх інвесторів розкриває необхідність оцінки її інвестиційної привабливості та ризикованості інвестицій; для самого страховика розкриває необхідність оцінки внутрішніх небезпек, прогнозування головних фінансових тенденцій і побудови результативної фінансової стратегії й тактики управління компанією [3, с. 233].

Фінансовий стан страхової організації – це характеристика її конкурентоспроможності в сфері страхової діяльності, а, отже й ефективності використання вкладеного власного капіталу. Джерелом інформації при проведенні фінансового аналізу є бухгалтерська звітність, що характеризує кінцеві результати діяльності страховика. Фінансове становище страхової організації оцінюється за допомогою інтерпретації показників активів, зобов'язань і капіталу, а фінансові результати – через показники доходів, витрат і прибутку [5].

Фінансова стійкість страхової компанії визначається як такий стан (кількість і якість) її фінансових ресурсів, що забезпечує виконання прийнятих страхових

зобов'язань, тобто платоспроможність в умовах несприятливих факторів і змін економічної кон'юнктури.

Виходячи з цього, під фінансовим станом страхової організації слід розуміти реальні умови розміщення і використання активів та фактичний стан її пасивів.

Особливе значення фінансової стійкості для безпеки страхових компаній та для економіки в цілому зумовлено низкою причин:

1) розвиток страхового сектора в системі фінансових відносин на макрорівні сприяє стабілізації економічних відносин і забезпечує соціальну стійкість суспільства;

2) зміцнення фінансової стійкості страхових компаній сприятливо впливає на ринкові відносини на макроекономічному рівні загалом;

3) страхові компанії суттєво впливають на ринок інвестицій, позаяк є надійним джерелом формування фінансового капіталу.

Фінансовий стан страхової компанії є комплексним поняттям, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Оцінка фінансового стану страховика пов'язана з необхідністю визначення цілеспрямованості його діяльності на страховому ринку, можливості виконувати свої зобов'язання, і задовольняти потреби своїх клієнтів [3, с.234].

До основних показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, відносяться: показники оцінки майнового стану підприємства; показники ліквідності і платоспроможності; показники оцінки фінансової незалежності (показники оцінки структури джерел коштів підприємства); показники ділової активності (звернення дебіторської і кредиторської заборгованостей, оборотності оборотних коштів, ресурсовіддача) показники аналізу рентабельності (прибутковості) (загальна рентабельність, аналізу оборотності капіталу і трансформації активів, аналізу рентабельності капіталу); показники позицій підприємства на ринку цінних паперів [4, с. 54].

Фінансова стійкість та платоспроможність страхової організації визначаються впливом комплексу факторів, які можуть бути класифіковані за різними ознаками (рис. 4.8.5).

Сукупність факторів, що впливають на фінансову стійкість страхової компанії, можна поділити на внутрішньо-системні (внутрішні) і позасистемні (зовнішні). Звісно ж, що така класифікація найбільш важлива саме для управління

стійкістю та платоспроможністю страховика. Тому ми акцентуємо увагу на них детальніше.

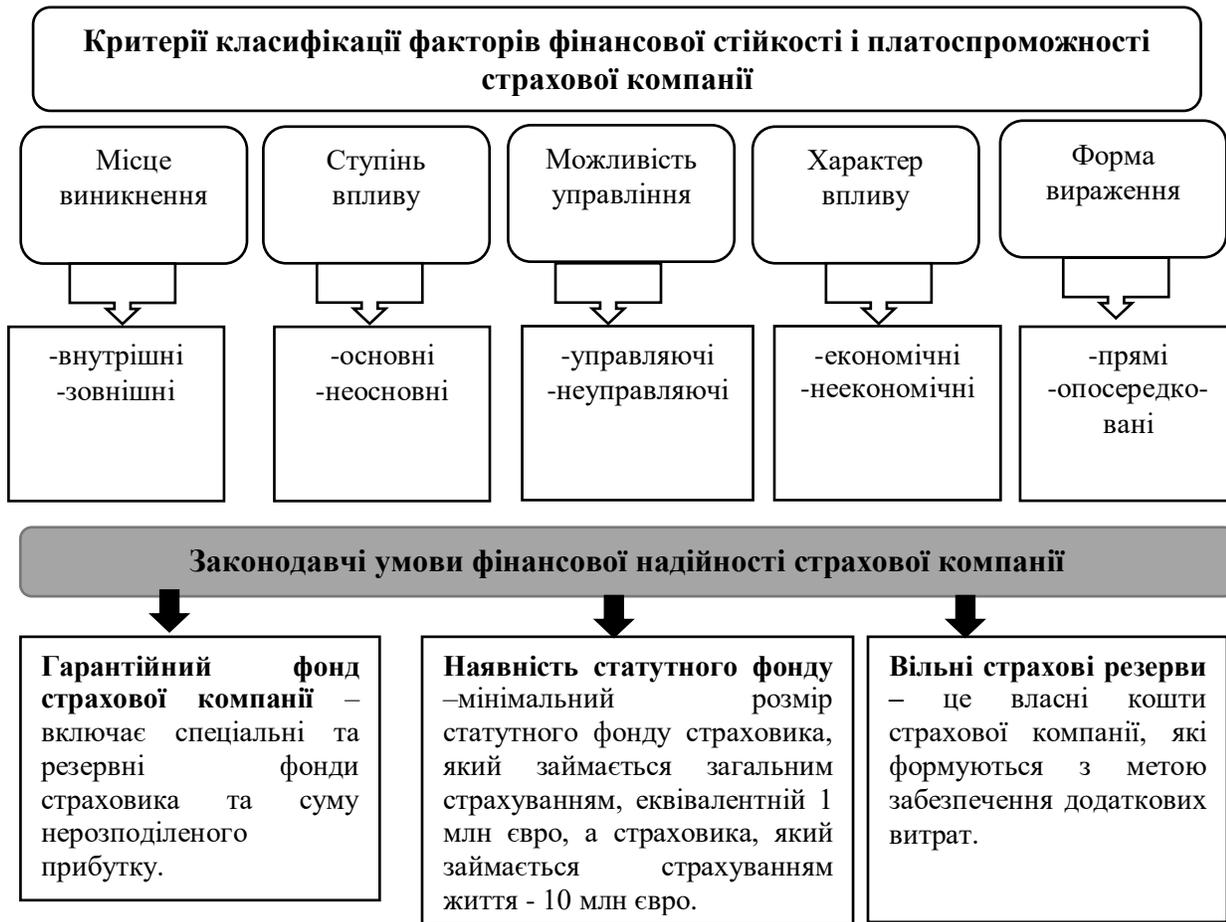


Рис. 4.8.5. Класифікація факторів та основні умови забезпечення фінансової стійкості страховиків\*

\*Складено на основі джерел [1; 5]

Так, зовнішні чинники є результатом впливу на страхову організацію зовнішнього середовища. Вони не залежать від страхової організації та ефективності її роботи. До числа зовнішніх факторів економічного характеру, які суттєво впливають на фінансову стійкість і платоспроможність страхової компанії, відносять динаміку банківського відсотка, рівень інфляції, стан фондового ринку і систему оподаткування; до внутрішніх – тарифну, інвестиційну політику організації, наявність страхових резервів в необхідних розмірах, використання системи перестраховування, достатність власного капіталу.

На відміну від зовнішніх, внутрішні чинники залежать від діяльності конкретної страхової організації. Найважливішими серед внутрішніх чинників, що

визначають фінансову стійкість страхової компанії, є стійкість страхового портфеля і стійкість інвестиційного портфеля.

Стан інвестиційного портфеля визначається станом фінансового ринку, а величина страхового портфеля обумовлена обсягом страхового поля, яке, в свою чергу, визначається демографічними, соціальними, економічними та іншими факторами. Так, цикл оновлення основного капіталу значно розширює страхове поле і можливості для зростання страхового портфеля, як по підприємницьким ризикам, так і зі страхування майна. Тим самим цикл економічної кон'юнктури виступає як один з важливих зовнішніх факторів, що визначають стійкість страхової компанії, оскільки він характеризує можливість формування досить великого і збалансованого страхового портфеля. Значення зовнішнього оточення страхової організації посилюється в умовах системних глобальних і макроекономічних зрушень, особливо в умовах фінансової нестабільності.

Страховики формують портфель ризиків, приймаючи велику кількість окремих ризиків. Ризикованість портфеля залежить від точного визначення ризику і від взаємозалежності окремих страхових ризиків. Диверсифікація портфеля залежить від розміру прийнятого ризику. Страховики намагаються приймати диверсифіковані ризики, оскільки існують витрати пов'язані з ризиками, які є в їх портфелях. Страхові компанії намагаються диверсифікувати ризики шляхом: формування достатньо великих і однорідних портфелів; веденням кількох напрямів бізнесу; контролю за кумулятивними ризиками з метою уникнення надмірних факторів ризику, які стосуються кількох страхових полісів, можливо в різних лініях бізнесу; придбання перестраховування [5].

Зовнішні та внутрішні фактори тісно взаємопов'язані. Зміна одних факторів може викликати зміну інших, і, отже вплив на рівень фінансової стійкості страхової організації загалом. Зокрема, тарифи на страхові послуги складаються під впливом, як зовнішніх (господарська кон'юнктура, рівень ризику і т.д.), так і внутрішніх факторів (збалансованість і величина страхового портфеля, стан інвестиційного портфеля, сформований рівень витрат на ведення справи і т. д.).

Разом із тим, кожен з цих факторів формується під впливом цілої низки факторів другого порядку. Так, серед факторів, що впливають на стійкість страхового портфеля, можна виділити: андеррайтерську політику (політику, пов'язану з укладенням договорів страхування), політику в області встановлення тарифних ставок, наявність страхових резервів в необхідних розмірах, використання системи перестраховування, достатність власного капіталу.

Отже, на фінансову стійкість впливає значна кількість факторів, кожний з яких може стати домінуючим і вивести діяльність компанії на новий рівень розвитку або навпаки, привести до втрати її фінансової стійкості, і як наслідок до банкрутства. За умови правильної оцінки факторів фінансової стійкості страховик зможе здійснювати ефективне управління власними фінансовими ресурсами, досягти належного рівня конкурентоспроможності своєї компанії та забезпечувати належний свої фінансової безпеки. Разом із тим, аналіз та забезпечення фінансової надійності страхової компанії є пріоритетним завданням, оскільки його позитивні результати підвищують довіру населення до страховика і ринку страхування в цілому.

Резюмуючи вищесказане, можна виділити кілька умов, які можуть підвищити фінансову безпеку страхової компанії на сучасному етапі:

1. Величина розміру власного капіталу повинна розраховуватися виходячи із самих дій страхування, які буде реалізовувати дана компанія. Власні ресурси страхова компанія повинна розподіляти і формувати пропорційно страховим резервам.

2. У страхової компанії зобов'язані бути в наявності вільні активи.

3. Страховик повинен мати можливість порівнювати страхові ризики з обсягами своїх коштів, в іншому випадку це призведе до руйнування компанії.

4. Страховик зобов'язаний прагнути до стійкої діяльності, а не до отримання великого прибутку.

5. Однією з основних умов стабільності і стійкості компанії є перестраховування.

6. Якщо страхова компанія наближається до банкрутства або вже перейшла в цю стадію, то необхідна розробка інвестиційного проекту, який поступово призведе до економічного оздоровлення.

Враховуючи вищевикладене варто додати, що для того, щоб був досягнутий результат виконуваних фінансових перетворень, потрібні надійні страхові компанії, так як руйнування однієї страхової компанії призводить до дисбалансу страхового ринку в цілому і наносить шкоду репутації страхової діяльності.

#### ***4.9. Механізм забезпечення ринкової взаємодії підприємств на засадах концепції безпеки маркетингових взаємовідносин***

Однією зі значних проблем сучасної економіки, що характеризується нестабільністю ринкової ситуації, є невідповідність моделі поведінки основних ринкових суб'єктів – підприємств новим умовам господарювання, розуміння підприємствами ринку як системи господарювання, заснованої виключно на конкуренції, домінування конкурентних стосунків над стосунками співпраці, відсутність реального прагнення підприємств до реалізації скоординованих дій на ринку, до співпраці й інтеграції. Зазначимо, що на ринку переважаючою є дезінтеграційна тенденція, прагнення до автономії та монополізації, недовіра по відношенню до інших підприємств.

В той же час на розвинених ринках поступово формується інше уявлення про взаємовідносини підприємств в ринковому середовищі й про баланс партнерської і конкурентної складових у відносинах між підприємствами. Даний баланс усе більшим чином зміщується у бік партнерських стосунків, що не скасовує конкуренції як такої й відповідних проблем.

Одним з проявів нових тенденцій у розвитку стосунків між підприємствами є зростання інтересу до теорії й практики концепції безпеки маркетингових взаємостосунків. Безпека маркетингових взаємостосунків розглядається фахівцями як сучасна й перспективна концепція, що розвиває й збагачує традиційну концепцію чи концепцію трансакційного маркетингу. Розвиток стосунків між взаємодіючими й взаємозалежними підприємствами на базі основних положень концепції безпеки маркетингових взаємостосунків розглядається як принципова умова досягнення консенсусу з питань безпеки маркетингової координації діяльності підприємств, виходячи з необхідності задоволення потреб споживачів.

Варто врахувати, що найважливішим різновидом взаємовідносин у дослідженні, є взаємовідносини між вертикально пов'язаними підприємствами. Безпечні довготривалі й взаємовигідні стосунки між вертикально пов'язаними підприємствами, координація їх спільних дій та рішень дозволяють отримувати позитивні ефекти економічного, фінансового, соціального характеру, а також знизити ризики, що пов'язані з ринковою діяльністю й формують механізм маркетингової безпеки взаємовідносин підприємств.

Безпека маркетингових взаємостосунків, як сучасна і перспективна складова маркетингу, в якій безпечні довготривалі й взаємовигідні стосунки між

підприємствами розглядаються як актив та найважливіший фактор принципової можливості узгодження рішень та дій підприємств, досліджувались частково у працях вчених-економістів, як: Багієва Г. Л., Божук С. Г., Буна Л., Вудкока, Войчака А. В., Гаркавенко С. С., Гембла П., Голубкова Є.П., Ігана Дж., Кузьміна О. Є., Котлера Ф., Куртца Д., Куща С. П., Ліпич Л. Г., Попкова В. П., Соловійова Б.А., Стоуна М., Третьяка О. А. та інших [1, 2, 4, 6].

Проблемам формування механізму забезпечення реалізації методології безпеки маркетингових взаємодій та стосунків між підприємствами в ринковому середовищі, а також управління даними взаємовідносинами присвячені праці вчених-економістів, як: Гвішіані Д. М., Грановеттер М., Загорський А.Л., Іванова О. П., Шинків В. С., Куш С. П., Крикавський Є. В., Павленко А. Ф., Портер М., Третьяк О. А., Шевашкевич М.Г., Шимко П. Д. та інших [5-6].

Дослідження вищеперерахованих вчених-економістів у сукупності з багатьма неназваними працями внесли істотний внесок у формування уявлення про актуальність проблематики нашої наукової проблематики, а також – значення теоретичних й методологічних засад вирішення проблем формування, розвитку й управління маркетинговими взаємовідносинами між підприємствами в ринковому середовищі та у розвиток механізмів управління взаємодіями підприємств. В той же час, методологічні питання даної проблематики вимагають подальшого дослідження: вони або не вирішені повністю або запропоновані рішення носять дискусійний характер.

Зазначимо, що предметом нашого дослідження є сутність, форми і характер ринкових взаємодій підприємств; механізм координації взаємодій між підприємствами на основі концепції безпеки маркетингових взаємовідносин, а головна мета полягає в розробці теорії та механізму формування й розвитку взаємостосунків між підприємствами в ринковому середовищі, методології управління координованим функціонуванням підприємств на основі концепції маркетингової безпеки взаємостосунків.

Зазначимо, що якісний перехід до нового типу економічних стосунків привів до відносного відособлення підприємств, до необхідності прийняття підприємством на себе відповідальності за результати власної діяльності, до висунення на перший план завдань виживання в нових умовах та формування первинного капіталу. Взаємодії та стосунки між підприємствами носили й носять явно виражений конкурентний характер. У рамках тенденцій розвитку сформованого ринку виникають передумови для застосування якісно іншого способу взаємодій підприємств. До таких передумов належать: стабілізація

політичної ситуації в країні; стабілізація економічної ситуації; формування великого приватного капіталу; прагнення підприємств до більшої визначеності і передбачуваності розвитку ринкової ситуації; зростання платоспроможного попиту на ринку; поява необхідності здійснення масштабних інвестиційних проектів, а також – участь України у процесі глобалізації економіки. З урахуванням зазначених тенденцій змінюється роль маркетингу в діяльності підприємств та реалізується через розвиток нової концепції безпеки маркетингових взаємовідносин.

Варто врахувати, що справедливим є уявлення про маркетинг як ідеологію ведення господарської діяльності в ринкових умовах. Сучасний маркетинг відображає систему поглядів та ідей відносно практики функціонування й загальної логіки функціонування підприємств в ринкових умовах. Розуміння маркетингу як ідеології господарювання в ринкових умовах передбачає [7]:

- визнання пріоритету об'єктивно існуючих на ринку потреб по відношенню до діяльності, здійснюваної підприємствами для ефективного задоволення потреб, що визнаються соціальними, а саме: потреби ринкових споживачів – первинні, діяльність підприємств щодо задоволення даних потреб – вторинна;

- визнання необхідності орієнтації усіх напрямів діяльності підприємств (виробничого, збутового) та усіх управлінських рішень, що приймаються на підприємстві, на ефективне формування ринкової пропозиції, максимально адаптованої до потреб споживачів і пропозиції конкурентів, що враховує, а також що не суперечить інтересам суспільства в цілому;

- балансування інтересів широкого кола учасників ринку і, передусім – безпосередніх учасників ринкового обміну, тобто продавця й покупця.

Відзначимо, що базовим в маркетингу є поняття “потреба”. У найбільш загальному уявленні потреба людини та їх задоволення – об'єктивна умова його життя, виражає залежність людини від довкілля і відносини його з даним середовищем. Потреба – форма вираження необхідності на рівні живого організму. Потреба – спонукач активності живого організму, його діяльності. Потреби носять активний характер в тому сенсі, що спонукають до діяльності щодо їх задоволення. Діяльність – специфічно людська форма активного відношення до навколишнього світу, зміст якої складає його доцільну зміну і перетворення в інтересах людей. Виробництво, обмін і споживання виступають в економіці як частина єдиного цілого, як відмінності усередині єдності. Обмін – це опосередкований момент між виробництвом і обумовленим ним розподілом, з одного боку, і споживанням, з іншого боку. Споживання одночасно є моментом

виробництва, тобто виробництво продукту повинне розглядатися і як споживання виробничих ресурсів, і як “включене” в процес виробництва споживання виробленої у виробничому процесі продукції. Виробництво і споживання не розділяються на дві різні складові, а з’являються двома формами однієї й тієї ж сутності, усередині якої здійснюється рух від людини до процесів і продукту, а від останніх – знову до людини [8].

З іншого боку, маркетинг – одна з функцій, що реалізуються на підприємстві фахівцями-маркетологами. І, як функція, маркетинг є діяльністю співробітників щодо розробки й використання комплексу інструментів, що впливають на ефективність взаємодій підприємства й споживачів при підготовці та здійсненні ринкового обміну. Маркетинг як функція на підприємстві реалізується у ході виконання комплексу завдань маркетингового характеру [1, с. 236].

Крім того, маркетинг визначається як функція, що реалізується на підприємстві, має вирішити ті завдання, які, з одного боку, не входять в компетенцію інших функціональних фахівців (не маркетологів), з іншого боку, характеризуються логічною завершеністю. Структурно і логічно завершений їх вид формує комплекс завдань, який включає дослідницько-аналітичну складову й складову, що пов’язана з розробкою комплексу маркетингових рекомендацій (у класичному виді – рекомендації відносно товару, ціни, розподілу і просування товару).

Саме тому, у сучасний період розвитку вже сформованих ринкових відносин важливою стає концепція маркетингових взаємостосунків, яка на відміну від трансакційного маркетингу допускає орієнтацію на регулярні взаємодії й угоди між взаємозалежними ринковими суб’єктами, підтримку довготривалих і взаємовигідних стосунків між ними, пріоритет стратегічних інтересів та цілей підприємств, формування стійкої колективної конкурентної переваги й забезпечення економічної ефективності функціонування взаємозалежних ринкових суб’єктів. При цьому незмінною залишається ключова маркетингова задача щодо необхідності орієнтації підприємств на задоволення потреб споживачів. Лише тепер носіями даної логіки виступають не окремі підприємства, а комплекс підприємств, що взаємодіють у процесі створення товару, що має цінність для споживачів. Тобто, виникає логіка безпеки маркетингових стосунків, що сформована на основі взаємозв’язку безпеки виробництва і споживання.

Таким чином, на нашу думку, на відміну від маркетингу трансакцій, основними положеннями концепції безпеки маркетингових взаємовідносин підприємств є:

- необхідність їх орієнтації на довгострокові взаємовигідні стосунки із споживачами та іншими підприємствами, що беруть участь в створенні товару, що має цінність для споживача;
- необхідність постійних взаємодій їх зі споживачами для формування оптимальної пропозиції товарів, що відповідають потребам покупців;
- необхідність систематичних взаємодій між підприємствами, що створюють товар, що має цінність для споживачів;
- необхідність орієнтації на формування колективної конкурентної переваги, що ними створюється у взаємодії;
- необхідність збереження концепції безпеки маркетингових взаємовідносин.

Важливо зазначити, що формування концепції безпеки маркетингових взаємовідносин не відкидає автоматично традиційні уявлення про маркетинг. Безпека маркетингових взаємовідносин та маркетинг трансакцій співіснують в ринковому середовищі, але за певних умов концепція маркетингу безпеки взаємовідносин стає переважною. Зміни, що відбуваються на сучасному ринку, полягають в поступовій відмові від жорсткої конкуренції і протистояння підприємств на користь співпраці, кооперації, координації спільних дій. Виробництво продукту, формування конкурентної переваги може і повинне розглядатися не як перевага окремо взятого підприємства, але як перевага групи підприємств, що вносять найбільш суттєвий вклад у виробництво конкурентоздатного продукту із урахуванням безпеки кожного у системі маркетингу взаємовідносин. Даний перерозподіл акцентів з ринкових, тобто здійснюваних в умовах домінування ринкових стосунків, взаємодіях підприємств призводить до формування на ринку стосунків між підприємствами в діапазоні від разових угод до тих, що приводять до злиття підприємств.

На формування безпеки маркетингових взаємовідносин вплинули наступні фактори, як [5]:

- зростання значущості обслуговування споживачів. Все менше на різних ринках реальних відмінностей між товарами;
- концентрація виробництва призводить до того, що обсяги виробничих потреб окремих підприємств зростають. Одночасно зростає й прагнення даних підприємств отримувати необхідні ресурси від обмеженої кількості

постачальників і працювати з обмеженою кількістю партнерів. Відбувається консолідація попиту. Корпоративні споживачі стають усе більш великими та їх стає все менше;

- скорочення життєвих циклів товарів;

- глобалізація ринків. Тенденція глобалізації дозволяє прогнозувати, що незабаром на більшості ринків домінує положення займатимуть саме глобальні компанії;

- сильні позиції традиційних організацій та підприємств, орієнтованих на чіткий розділ функцій, ієрархічні стосунки всередині організації й відносну автономність та встановлення факторів безпеки функціонування на ринку;

- зміщення акцентів у конкуренції на користь конкуренції між ланцюгами поставок. Відповідно, відбуваються й структурні зміни на багатьох ринках, особливо – напівфабрикатів, комплектуючих, деталей для кінцевого продукту.

Проблематика безпеки взаємодій та стосунків між підприємствами варто досліджувати у зв'язку із проблематикою розподілу праці й кооперації. Саме, розподіл праці та поглиблення кооперації в діяльності підприємств призводить до посилення спеціалізації, розширення сфери обмінів між підприємствами та зростання їх (підприємств) взаємозалежності. Сформувався істотне протиріччя економіки, що полягає в тому, що, з одного боку, вона побудована на громадському розподілі праці та взаємозалежності підприємств, з іншого боку, кожне підприємство є незалежним та самостійним із своїми елементами безпеки маркетингу в цілому. Крайніми формами вирішення даного протиріччя є централізація управління економікою, де зводиться до мінімуму незалежність підприємства, і нерегульована ринкова економіка, де взаємозв'язки між підприємствами носять випадковий, несистематичний характер. У реальній економіці дотримується певний баланс між даними різними формами, що носить компромісний характер [3].

Процеси розвитку безпеки взаємодій і взаємостосунків, що сформувалися в реальній економіці, між підприємствами зумовили необхідність уточнення понятійного і методологічного апарату даної проблеми.

Зазначимо, що зв'язки між підприємствами означають взаємну залежність, обумовленість, певну спільність підприємств. Дані зв'язки проявляються, зокрема, у формі взаємодій підприємств. Взаємодія – процес, вид зв'язку. Взаємодії між підприємствами виявляються у формі інформаційних обмінів, постачань товарів, перерахувань фінансових ресурсів і складаються з безлічі одиничних актів взаємодій. Результатом взаємодій підприємств, що виступають як вид зв'язку, є

стосунки між ними. Економічні стосунки – це взаємний зв’язок, взаємна залежність між різними економічними суб’єктами, що обумовлені якою-небудь спільністю і є результатом взаємодій. Приведене формулювання повною величиною поширюється на економічні стосунки між підприємствами [7].

Виробництво, обмін і споживання виступають в економіці як частину єдиного цілого, як відмінності усередині єдності. Обмін – це опосередкований момент між виробництвом й обумовленим ним розподілом, з одного боку, і споживанням, з іншого боку. Споживання одночасно є моментом виробництва, тобто виробництво якого-небудь продукту повинне розглядатися і як споживання виробничих ресурсів, і як “включене” в процес виробництва споживання виробленої у виробничому процесі продукту. Виробництво й споживання не розділяються на дві складові, а є двома формами однієї й тієї ж суті, усередині якої здійснюється рух від людини до процесів й продукту, а від останніх – знову до людини [4, с. 83].

Отже, в основі рішень, дій і взаємодій підприємств лежать економічні інтереси. Як відомо, економічні інтереси розуміються як властивість суб’єкта, що полягає в цільовій спрямованості економічної діяльності на підвищення міри задоволення властивих суб’єкту потреб за рахунок ефективного застосування ресурсів, що перебувають у його розпорядженні. У основі економічних інтересів лежать потреби економічних суб’єктів, усвідомлення даної потреби суб’єктом й прагнення задовольнити її якнайкраще. З метою задоволення даних потреб суб’єкти вступають у економічні відносини й взаємодії один з одним. Економічний інтерес, у міру його усвідомлення й актуалізації, приводить до появи мотивів дій та рішень економічних суб’єктів. Економічні інтереси сприяють формуванню економічних стосунків, в яких суб’єкти представляють протилежні сторони. Власні економічні інтереси підприємств є первинними, похідними від них виступають колективні економічні інтереси, у тому числі, консолідовані економічні інтереси взаємодіючих підприємств. Формування консолідованих економічних інтересів означає пошук підприємствами ефективного кооперативного способу задоволення індивідуальних економічних інтересів кожного зі взаємодіючих підприємств. Ефективні взаємодії між підприємствами на основі колективних економічних інтересів є умовою дотримання індивідуальних економічних інтересів, що означає необхідність пошуку підприємствами консенсусу економічних інтересів, тобто безпеки в тому числі й з позиції маркетингу.

Досягнення консолідованого економічного інтересу може розглядатися як індикатор й умову ефективного функціонування системи будь-якого рівня – від

національної економічної системи до підприємства. Розбалансованість системи економічних інтересів в українській економіці підтверджується такими явищами, як тіньова економіка, вивезення капіталу з країни, корупція, різка диференціація доходів населення.

Зазначимо, що взаємодії між підприємствами в економіці здійснюються у формі обмінів. Обміни між підприємствами характеризуються як загальними, так і приватними, індивідуальними особливостями. Загальні особливості обмінів формують аксіоматику обмінів – комплекс початкових положень, що не вимагають доказів. Узагальнюючи розгляд проблематики обмінів, можна сформулювати наступні їх складові [8]:

- обміни з довкіллям – є об'єктивна умова існування будь-якого живого організму;
- обміни орієнтовані на задоволення потреб учасників обміну;
- обмін є результатом взаємодій учасників стосунків обміну один з одним і (чи) з довкіллям;
- обмін відображає взаємозалежність учасників стосунків обміну;
- економічний обмін здійснюється між економічними суб'єктами (людьми, підприємствами) та відображає їх взаємозалежність;
- у економіці формується система обмінів між економічними суб'єктами, метою якої є задоволення потреб людей : індивідів й груп;
- у системі обмінів в економіці предметом обміну є не лише товари, як результати праці, але й обміни послугами, діяльністю, досвідом, інформацією;
- економічний обмін є формою прояву стосунків між економічними суб'єктами, залежних і від особистих стосунків між людьми і від тих, що склалися в суспільстві в цілому норм, традицій, звичаїв.

Існування різноманітних різновидів взаємодій та стосунків між підприємствами, що призводять до обмінів свідчить про наявність загальних і приватних характеристик обмінів, які важливі для реалізації та результативності стосунків обміну, і мають бути систематизовані й безпечні.

Таким чином, умовою досягнення цілей підприємств, відповідно до концепції безпеки маркетингових взаємовідносин є ефективне задоволення потреб споживачів. Взаємодії покликані максимально погоджувати інтереси підприємств і сприяти досягненню їх цілей за умови задоволення потреб споживача. Відповідно, потреби споживача мають бути орієнтиром для усіх підприємств, що беруть участь в створенні товару. Переважна орієнтація одного підприємства на

потреби іншого підприємства або людини, безпосереднього покупця продукції і взаємодії між продавцем й покупцем відповідають логіці трансакційного маркетингу. Переважна орієнтація групи взаємодіючих підприємств на потреби кінцевого споживача відповідають логіці безпеки маркетингових взаємовідносин. У останньому випадку від імені продавця на ринку виступає не одне підприємство, а група взаємозв'язаних в процесі створення кінцевого продукту підприємств – колективний продавець, якому протистоїть на ринку кінцевий споживач. Такий колективний продавець, що пропонує на ринку продукт споживачеві є квазі-інтегрованою корпоративною структурою.

Отже, під скоординовано існуючими безпечними маркетинговими системами, що функціонують на основі концепції безпеки маркетингових взаємовідносин підприємств (далі – КБМВП) у дослідженні визначена система підприємств, що взаємодіють на довготривалій основі з метою і в процесі створення конкурентоздатного кінцевого продукту із використанням елементів-ознак безпеки взаємовідносин й пропозиції його споживачеві. Основні елементи-ознаки КБМВП виходять з властивостей та характеристик механізму взаємодії підприємств.

Зазначимо, що в основі системного підходу лежать такі загальнонаукові методологічні принципи як: з'ясування залежності кожного елемента від його місця і функції в системі з урахуванням того, що властивості цілого неможливо звести до суми властивостей його елементів; виявлення того, наскільки поведінка системи обумовлена як особливостями її окремих елементів, так і властивостями її структури; вивчення механізму взаємодії системи й середовища; аналіз ієрархії, властивій системі; вивчення системи як динамічній цілісності, що розвивається. Виходячи з визначення, КБМВП може розглядатися як механізм, що складається з елементів, якими виступають підприємства-учасники взаємодій. Множинні взаємодії підприємств-учасників формують взаємозв'язки між елементами системи. І у разі явно вираженої орієнтації КБМВП на потреби кінцевого споживача можна стверджувати про функціонування КБМВП відповідно до маркетингової логіки або на маркетингову орієнтацію. Орієнтація на потреби кінцевого споживача може виступати в ролі елемента-ознаки, що об'єднує підприємства, з точки зору усіх учасників. Дана орієнтація психологічно об'єднує усіх учасників та створює найкращі умови для забезпечення довготривалої конкурентоспроможності та формування механізму забезпечення КБМВП.

На нашу думку, до основних системоутворюючих елементів-ознак КБМВП належать:

- наявність погодженої мети функціонування КБМВП. Кожне самостійне підприємство формує власну мету діяльності на певний період. У ситуації КБМВП повинне мати місце підпорядкування цілей діяльності окремих підприємств-учасників єдиної мети, що “цементує” діяльність усієї групи. Для успішної роботи багаторівневої системи важливо, щоб цілі підсистем були погоджені між собою. Наявність єдиної мети КБМВП не означає відсутності власних цілей у кожного учасника окремо, але означає необхідність узгодження цілей і економічних інтересів учасників, а також – підпорядкування індивідуальних цілей учасників мети й інтересам КБМВП. Дане підпорядкування повинне розглядатися як ключова умова досягнення мети КБМВП.

- підлеглість цілей елементів спільної мети. Цілі функціонування підприємств-учасників КБМВП, що є елементами системи, похідні від мети функціонування КБМВП. З одного боку, сама можливість виникнення КБМВП обумовлена схожістю цілей її учасників, схожим баченням напрямів розвитку; тільки в даному випадку учасники можуть домовитися про спільну мету й стратегію КБМВП. З іншого боку, вже в процесі функціонування КБМВП повинне повною мірою проявлятися співвідношення: мета КБМВП первинна, цілі учасників КБМВП вторинні й похідні по відношенню до мети КБМВП.

- виконання елементами своїх функцій, виходячи із спільної мети. Кожен з учасників КБМВП, будучи частиною системи, виконує в даній системі певну функцію, прагне до досягнення, таким чином, індивідуальної мети та забезпечення свого вкладу у досягнення загальносистемної мети.

- наявність координуючого органу у рамках КБМВП. Можливі варіанти організації координуючого органу: формування групи людей, наділених підприємствами-учасниками відповідними повноваженнями; наділення одного з підприємств-учасників відповідними координаційними повноваженнями; формування для цілей координації спеціальної організації по аналогії з центром холдингу, що управляє. Координація КБМВП здійснюється не на основі прямого розпорядництва (як у ієрархіях) і не на основі ринкового ціноутворення (як в ринкових взаємодіях). У КБМВП проявляється проміжний або гібридний квазі-ринковий характер координації, в основі якої домовленості між учасниками й наділення відповідними повноваженнями координуючого органу.

- орієнтація на потреби кінцевого споживача. Велика частина підприємств або усі підприємства-учасники КБМВП є споживачами виробничих ресурсів, на основі із використанням яких робиться кінцевий продукт. Потреби підприємств

учасників КБМВП можуть бути зіставлені з потребами підрозділів підприємства, що одержують напівфабрикати від інших підрозділів. Орієнтація кінцевого продукту КБМВП на потреби кінцевого споживача дозволяє ідентифікувати дану групу взаємодіючих підприємств як орієнтовану на маркетинг, тобто, що функціонує на основі маркетингової логіки й стосунків. Даний принцип може виступати в ролі того, що об'єднує, з точки зору усіх учасників системи. Він психологічно об'єднує усіх учасників. Дана мета може бути структурована і деталізована. Вона ж створює найкращі умови для забезпечення довготривалої конкурентоспроможності системи.

- існування у межах КБМВП чітких домовленостей між учасниками відносно їх прав й обов'язків, алгоритмів взаємодій, способів вирішення конфліктів між учасниками, перерозподілу витрат і прибутку, ризиків. Іншими словами, взаємодії між учасниками будуються на договірній основі та на умовах добровільності й економічної зацікавленості.

- здійснення взаємодій між учасниками на тривалій й взаємовигідній основі. Спектр взаємодій надзвичайно широкий – від спільно здійснюваних маркетингових досліджень і розробок нових продуктів до спільно здійснюваних маркетингових дій з просування продукції на ринок кінцевого споживання. Перспективність даної взаємодії важлива, оскільки забезпечує усім учасникам відносну стабільність і визначеність, упевненість в завтрашньому дні, формує бар'єри для швидкого і без урахування думок й інтересів інших учасників виходу з КБМВП. Важливий взаємовигідний характер довготривалої співпраці, наявність чітких правил перерозподілу прибутку, отриманою КБМВП в цілому, чітких правил перерозподілу ризиків між усіма учасниками. Участь в КБМВП означає завжди втрату частини самостійності учасниками та їх готовність до можливого зниження прибутку в обмін на отримання певних гарантій тривалої участі в КБМВП й довготривалого вирішення проблеми збуту продукції.

На додаток до умов та принципів формування й функціонування КБМВП нами розроблена класифікація КБМВП, що відображає різноманіття різновидів даних структур (див. рис. 4.9.1).

Найважливішою умовою ефективного функціонування підприємств-учасників КБМВП незалежно від їх форми й різновиду є наявність координації діяльності. Варто зазначити, що підприємства залишаються юридично самостійними і незалежними. Координація ж означає можливість і необхідність узгодження дій підприємств для досягнення погодженої мети. Координація – це узгодження, встановлення доцільного співвідношення між діями та явищами.

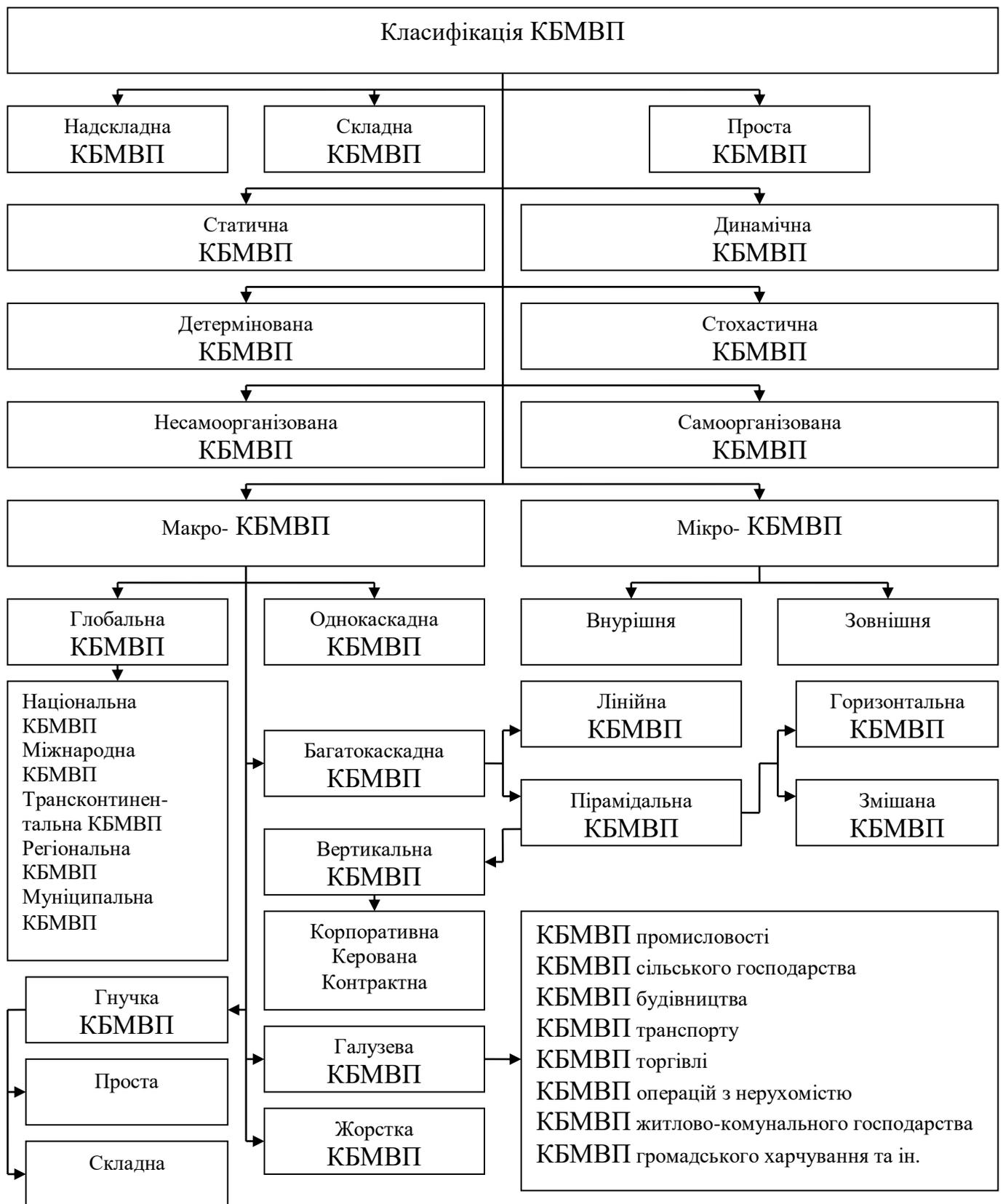


Рис. 4.9.1. Класифікація та взаємозв'язок концепцій безпеки маркетингових взаємовідносин підприємств

Необхідність координації на підприємстві виникає не на стадії реалізації сформованої мети і стратегії, а ще на стадії формування мети й стратегії.

На окремому підприємстві реалізується ієрархічна координація діяльності усіх підрозділів, що характеризує існування розпорядливого органу, чий розпорядження обов'язкові для виконання усіма підпорядкованими підрозділами підприємства й співробітниками.

Механізм забезпечення ринкової взаємодії між підприємствами формуються інакше, не ієрархічно. Можна говорити про ринковий характер координації взаємодій незалежних підприємств. Взаємодії між підприємствами, як правило, здійснюються, а зв'язки і стосунки – встановлюються, самостійно. Функціонування ринкової економіки у разі автономно існуючих підприємств, не орієнтованих на координацію взаємодій один з одним, здійснюється на основі ринкової координації.

В даному випадку, кожне підприємство виходить з власних інтересів, конкурує з кожним зі своїх постачальників й покупців за найбільш вигідні для себе умови угод, відсутні довгострокові стосунки, лояльність по відношенню до іншого підприємства.

Фактично ринкова координація означає, що саме ринкова ситуація сама сигналізує підприємству, що і в якому обсязі робити, у якого постачальника закуповувати матеріали тоді, коли у них виникає потреба та якому покупцю продавати продукцію. Координуючий орган, як такий, відсутній. Координація здійснюється самим ринком, ринковою ситуацією, ринковою кон'юнктурою й лише частково – державними регуляторами.

Зазначимо, що інтерактивна координація характеризується наступними рисами: виникає на ринку як що самоорганізується; можливе існування різних типів інтерактивної координації; має місце існування механізму забезпечення діяльності КБМВП.

Під механізмом забезпечення діяльності КБМВП визначається система, що включає суб'єкта координації, регламент функціонування координуючого органу й взаємодії його з учасниками. Формування механізму забезпечення КБМВП припускає наявність суб'єкта координації, того самого координуючого центру, який здійснюватиме координацію діяльності КБМВП комплексно. Це не означає автоматично створення нового підприємства, деякої надбудови “над” існуючими підприємствами. Формування координуючого органу – умова самих підприємств-учасників. У даному форматі також проявляється інтерактивний характер

координації діяльності КБМВП. Правомірно стверджувати про можливість існування суб'єкта координації в одній з наступних форм:

- доручення функції координації діяльності підприємств існуючому підрозділу (чи групі фахівців) на одному з підприємств-учасників
- доручення функції координації діяльності підприємств постійно діючій групі фахівців з числа співробітників різних підприємств;
- доручення функції координації діяльності підприємств спеціально створюваному ними підприємству;
- доручення функції координації діяльності підприємств існуючому на ринку підприємству.

Результатом проведених вище досліджень нами розроблено механізм забезпечення ринкової взаємодії підприємств на засадах КБМВП, що характеризує різні види взаємозв'язків залежно від виду та класифікації обраної концепції безпеки маркетингових взаємозв'язків (див. рис. 4.9.2).

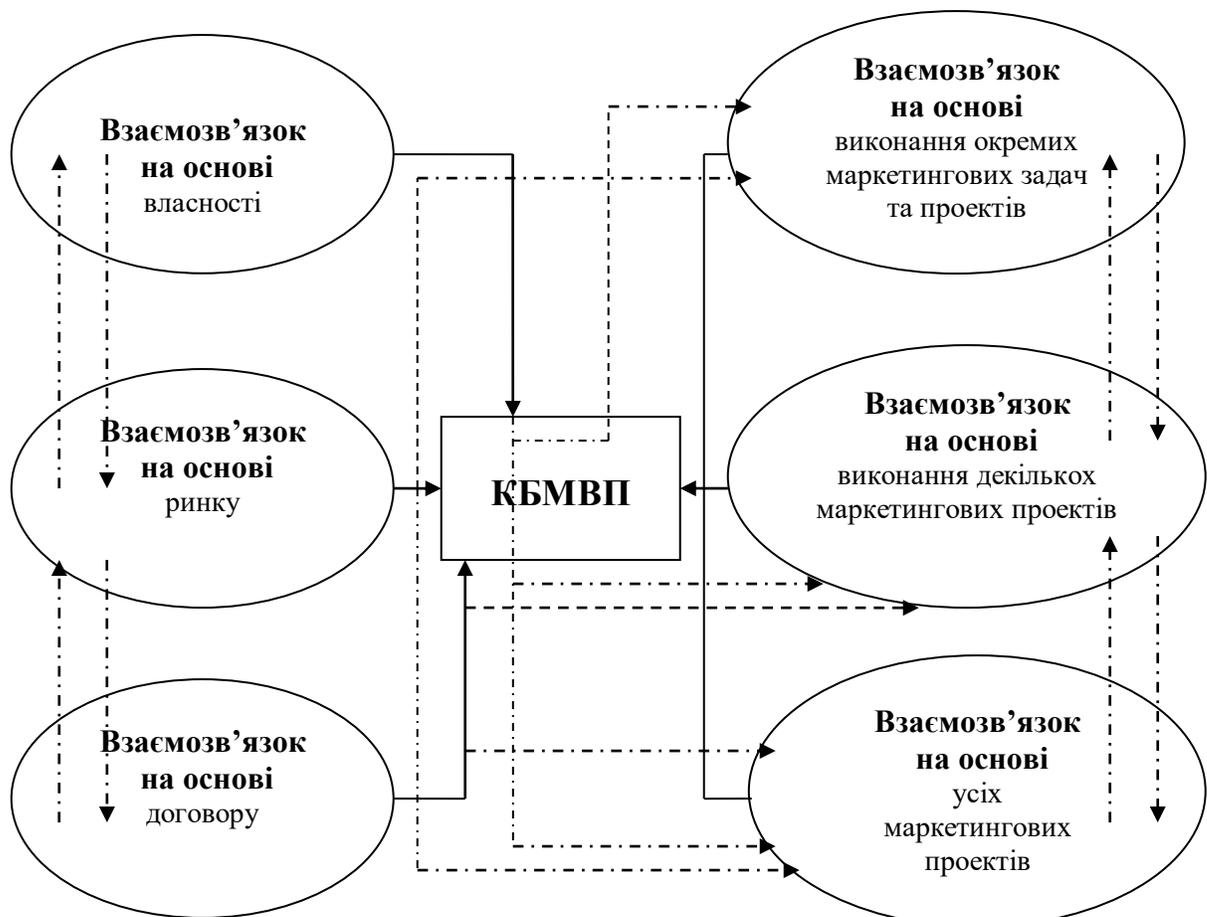


Рис. 4.9.2. Механізм забезпечення ринкової взаємодії на засадах концепції безпеки маркетингових взаємовідносин підприємств

Зазначимо, що одним із основних організаційних питань при формуванні й функціонуванні КБМВП є координація та навіть централізація маркетингової функції, при цьому координація може здійснюватися по-різному.

Для досягнення й підтримки консенсусу економічних інтересів підприємств, що беруть участь в КБМВП, велике значення має наявність погоджених між підприємствами регламентів, що забезпечують ефективне функціонування КБМВП в цілому. Основна складність подібної економічної регламентації виникає у разі розгляду вертикальною квазіінтегрованою КБМВП.

Економічна регламентація припускає досягнення підприємствами у вертикальній квазі-інтегрованою КБМВП угод про розподіл витрат на виробництво й реалізацію продукції, про формування підприємствами страхового фонду і нормативах відрахувань до даного фонду, про ціноутворення на продукцію, що поставляється підприємствами один одному й про розподіл прибутку. При формуванні економічної регламентації мається на увазі, що підприємства у складі КБМВП свідомо та добровільно погоджуються на втрату частини автономії, переймають на себе додаткові зобов'язання в обмін на гарантії і зобов'язання, які беруть на себе партнери щодо КБМВП. На відміну від традиційної схеми розрахунку прибутку окремого підприємства, який припускає калькуляцію собівартості продукції підприємства і розрахунок прибутку від реалізації продукції як різниці між обсягом реалізації й собівартістю, підприємство у рамках КБМВП є частиною системи більш високого рівня і, відповідні економічні розрахунки повинні робитися, передусім, рівні КБМВП з подальшим розподілом основних економічних показників між підприємствами. Основні зміни полягають в наступному: постачальники й споживачі, що раніше розглядаються як елементи маркетингового мікросередовища у нових умовах є частиною внутрішнього середовища КБМВП. Відповідно, змінюється й конкурентне середовище – з'являється конкуренція функціонуючих підприємств на основі обраного виду КБМВП.

Отже, поява на ринку скоординовано функціонуючих підприємств на основі КБМВП призводить до змін уявлень про маркетингове середовище й дозволяє їм ефективно використовувати й адаптувати свої ресурси для забезпечення довгострокової стратегії розвитку підприємства незалежно від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

Загальним результатом дослідження є обґрунтування концепції управління соціоекологоекономічною безпекою підприємства з трьох позицій – забезпечення економічної, екологічної та соціальної безпеки, для чого сформовано відповідні моделі механізмів забезпечення СЕЕБ підприємств. Основним доробком авторів є: систематизація результатів наукових досліджень та обґрунтування авторських підходів до визначення сутності механізму управління соціоекологоекономічною безпекою підприємств, його інструментів в контексті соціальної, економічної та екологічної складових; визначення змістовного наповнення кожної зі складових, обґрунтування важелів, інструментів та стратегій забезпечення соціоекологоекономічної безпеки підприємств.

Наукова новизна полягатиме в обґрунтуванні:

- концепції управління соціоекологоекономічною безпекою підприємства з використанням системного, інституційного, функціонального, процесного підходів;

- методологічних підходів до формування стратегії забезпечення соціоекологоекономічної безпеки підприємства, які, на відміну від існуючих, передбачають структуру цілей та завдань відповідно до поставленої мети та дозволить підвищити рівень безпеки підприємства;

- підходів до вибору, розробки та втілення заходів щодо забезпечення соціоекологоекономічної безпеки, які на відміну від існуючих, згруповані за сферами впливу.

*Удосконалено:*

- концептуальні основи управління еколого-економічною безпекою лісогосподарського підприємства, що розглядається як інтегрована система, яка забезпечує стійкість, цілісність, захищеність та своєчасне реагування на зміну середовища підприємства для захисту його інтересів, стабільного екологічно безпечного та економічно ефективного розвитку з урахуванням загроз, можливостей та обмежень. Уточнено підходи, принципи, ознаки, критерії ефективності, об'єкт, суб'єкт, мету, цілі, завдання, функції, методи та інструменти управління еколого-економічною безпекою лісогосподарського підприємства;

- теоретико-методологічні положення формування механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства, що полягають в уточненні таких елементів методології як базові теорії та парадигми, підходи, згідно яких уточнюється предметна область, цільові орієнтири, суб'єкт-об'єктна структура, критерії,

методи, які визначатимуть змістовне наповнення складових зазначеного механізму;

– механізм забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, який на відміну від наявних, включає цільову, організаційну, критеріально-оцінювальну та результативну складові, дозволяє локалізувати фактори негативного впливу з мінімальними втратами, обґрунтувати напрямки впливу стратегічного, тактичного та оперативного характеру за визначеними складовими залежно від стану стабільності функціонування підприємства;

- стратегічні набори забезпечення лісоресурсної безпеки лісгосподарських підприємств, які, на відміну від існуючих, базуються на результатах оцінки еколого-економічної безпеки і передбачають використання стратегічних альтернатив двох рівнів (стратегії 1-го рівня визначають напрям руху підприємства на стратегічну перспективу для забезпечення бажаного рівня еколого-економічної безпеки, кожна з них має уточнення стратегіями забезпечення лісоресурсної безпеки 2-го рівня, які мають бути застосовані у певному випадку і дають змогу отримати бажані результати в довгостроковому періоді).

*Набули подальшого розвитку:*

- визначення сутності механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства як сукупності інституцій, принципів, важелів, методів та інструментів впливу щодо забезпечення таких умов його (підприємства) функціонування, за яких гарантується досягнення економічних та соціальних цілей розвитку, недопущення/мінімізація деструктивного впливу та збереження/поліпшення якісних та кількісних параметрів зовнішнього оточення підприємства;

- функціональний підхід до змістовного наповнення механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства, що передбачає виділення таких блоків як формування інституційних умов забезпечення екологічної безпеки підприємства, що включає дві підсистеми: зовнішнього та внутрішнього інституційного забезпечення; організаційного забезпечення; інформаційно-аналітичного забезпечення; екологоорієнтованого цілепокладання; обґрунтування стратегічного набору розвитку підприємства; розробку екологічної політики; стратегічне планування реалізації обраної стратегії; вибору інструментів, методів, важелів впливу для забезпечення екологічної безпеки підприємства; контролю. Саме ці блоки формують змістовну канву механізму, що наповнюється відповідними інструментами правового, економічного, технічного, організаційного характеру.

- визначення сутності механізму забезпечення ЕЕБ лісгосподарських підприємств як сукупності взаємопов'язаних норм, правил, методів і прийомів управлінського впливу на різні сфери, процеси та ресурси підприємства для досягнення стійкості, захищеності, адаптивності, швидкого та гнучкого реагування на зміни у його внутрішньому та зовнішньому середовищі, спрямованих на виявлення, попередження загроз, усунення їх негативних наслідків, забезпечення стабільного розвитку, реалізації поставлених цілей без нанесення шкоди навколишньому середовищу;

– визначення сутності механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства як системи взаємозалежних елементів (принципів, методів, організаційних форм, інструментів впливу тощо), що взаємодіють між собою та спрямовані на створення передумов для стійкого розвитку підприємства на закордонних ринках, посилення захисту його економічних інтересів при співпраці з іноземними партнерами на основі встановлення оптимальних параметрів обсягів та структури зовнішньоекономічної діяльності;

– механізм забезпечення соціальної безпеки підприємства, який, на відміну від інших, ґрунтується на використанні певних методів, інструментів та важелів, що дозволяє враховувати особливості розвитку підприємства;

– система управління соціальною безпекою підприємства, в якій на відміну від існуючих підходів, запропоновано нові напрями та принципи побудови системи моніторингу, що дозволило розширити інформаційний базис дослідження і надати науково-практичні рекомендації щодо способів оптимізації рівня соціальної безпеки підприємства.

– стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення соціоекологічної безпеки, який на відміну від існуючих передбачає вибір стратегічного напрямку управління ризиками та, відповідної в межах нього, стратегії.

– стратегічний підхід до управління соціальною безпекою підприємства, в межах якого визначено сутність відповідної стратегії, як планового процесу забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в довгостроковому періоді, що ґрунтується на використанні сукупності взаємоузгоджених елементів, метою якого є досягнення відповідного рівня соціально-економічної стабільності; та запропоновано перелік рекомендованих стратегій;

– структурно-функціональний підхід до формування механізму управління кадровою безпекою як сукупності інструментів менеджменту персоналу, що

забезпечує захищеність персоналу, його інтересів, з одного боку, захищеність інтересів та забезпечення реалізації цілей розвитку підприємства, з другого, шляхом своєчасного реагування на зміни середовища підприємства.

– ідентифікація ролі та змістовне управління кадровою безпекою як складової системи менеджменту персоналу підприємства, націленої на виявлення, знешкодження та попередження ризиків і загроз, які, з одного боку, можуть бути спричинені персоналом і призвести до негативних наслідків для підприємства; з другого боку, передбачають захист працівників, створення сприятливих умов для роботи, забезпечення потреб та реалізацію цілей особистісного та професійного розвитку;

– концептуальний підхід до управління виробничою безпекою підприємства та охарактеризовано його елементи, визначено етапи управління а також запропоновано алгоритм оперативного управління виробничою безпекою підприємства;

– обґрунтування механізму забезпечення енергетичної безпеки суб'єктів господарювання на основі визначених стратегічних цілей безпеки та з врахуванням екологічного чинника, основних зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на енергетичну безпеку, а також сформованої системи індикаторів безпеки, що дозволить сформуванню ефективну стратегію забезпечення енергетичної безпеки підприємств.

Результати досліджень цінні для підготовки фахівців, оскільки:

- у системі освіти передбачається формування нового прогресивного мислення та інструментарію прийняття управлінських рішень завдяки новим курсам (екологічний менеджмент, соціоекологоекономічна безпека підприємств, екологічна безпека підприємства, ризик-менеджмент, антикризове управління, управління змінами);

- вищої кваліфікації – полягає у виробленні нових наукових підходів у дослідженнях, розвитку методологічної бази досліджень, формуванні системного та стратегічного мислення у молодих науковців, навиків обґрунтування нових результатів на засадах міждисциплінарного підходу та їх апробації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені науково-прикладні положення управління соціоеколого-економічною безпекою підприємств, зокрема, механізму та стратегічних наборів забезпечення СЕЕБ підприємств, використані в діяльності відповідних суб'єктів господарювання:

- ДП «Любомльське лісове господарство» використано напрацювання Черчика А.О., які стосуються обґрунтування стратегії його розвитку (довідка про

впровадження № 15л від 19.09.2017 р.); ДП «Клесівське лісове господарство» використало пропозиції щодо обґрунтування стратегії забезпечення його еколого-економічної безпеки (довідка про впровадження № 24 від 10.04.2018 р.); ДП «Соснівське лісове господарство» використано набір стратегій забезпечення еколого-економічної безпеки (акт впровадження № 454 від 11.10.2018 р.).

Таким чином, розвиток підприємств потрібно розглядати як функціонування складних соціоекологоекономічних систем шляхом оптимізації взаємозв'язків економічних, соціальних, технологічних і природних процесів в оточуючому середовищі. Це вимагає переорієнтації економічного мислення, створення принципово нових механізмів розвитку підприємств, спрямованих не лише на створення матеріальних благ, а й збереження, охорону, відтворення природних ресурсів та умов, забезпечення безпеки життєдіяльності людей загалом.

# ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

## Розділ 1

### 1.1.

1. Новікова О.Ф., Покотиленко Р.В. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізм забезпечення: монографія. Донецьк: ІЕП НАН України, 2006. 407 с.
2. Безбожний В.Л. Вибір способу забезпечення соціально-економічної безпеки великих промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Луганськ. 2009. 24 с.
3. Снігова О.Ю. Механізм державного та регіонального управління соціальною безпекою : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец 08.02.03. Донецьк. 2006. 24 с.
4. Антонюк П.П. Механізм підтримки соціальної безпеки промислових підприємств: мета, завдання, принципи. *Наукові записки. Серія «Економіка»* : збірник наукових праць. 2013. Випуск 21. С. 207-211.

### 1.2.

1. Ілляшенко І.О. Формування організаційно-економічного механізму стратегічного управління природно-техногенною та екологічною безпекою на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1713>.
2. Кучмішов В. Механізм управління екологічною безпекою економічних систем на засадах маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 2. С. 251-259.
3. Богінська Л.О., Юрченко О.В. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення екологічної безпеки дорожнього господарства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2017. 1 (49). Т.2. С. 171-176.
4. Шкуратов О.І. Методологічні основи формування системи екологічної безпеки в аграрному секторі економіки. *Збалансоване природокористування*. 2016. № 1. С. 153-158.
5. Жулавський А.Ю., Гордієнко В.П. Механізм забезпечення екологічної безпеки. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2016. № 1. С. 7-14.

6. Судакова О.І., Судакова Д.А. Забезпечення екологічної безпеки виробничих підприємств. URL: [http://www.confcontact.com/20110629/2\\_sudakova.php](http://www.confcontact.com/20110629/2_sudakova.php).

7. Мамчук І.В. Теоретичні засади формування економічного механізму забезпечення екологічної безпеки процесів реструктуризації підприємств хімічної промисловості регіону. *Агросвіт*. 2011. № 22. С. 74-82.

8. Cherchuk A.O. Essence and mechanism components of forest enterprises ecological and economic security provision. *Науковий вісник Полісся*. Чернігів: ЧНТУ, 2017. № 3 (11). Ч. 2. С. 108-112.

9. Ілляшенко О.В., Будрик О.І. Еколого-економічна безпека підприємства: теоретичні аспекти. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. Вип. 1 (25). С.72-82.

10. Щербина С.В. Державна політика у сфері забезпечення екологічної безпеки виробництва та реалізації агропродовольчої продукції. *Державне управління: теорія і практика*: електрон. наук.-фах. вид. 2013. № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej8/txts/Scherbina.pdf>.

11. Черчик А. Теоретико-методологічні основи управління еколого-економічною безпекою підприємства. *Економічний форум: науковий журнал*. 2016. № 4. С. 190-196.

12. Кифяк В.І. Інтеграційний підхід до дослідження інституційного механізму розвитку підприємництва. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2016. Том 23. № 1. С. 37-44.

13. Войтович С.О. Соціальні інститути суспільства: рід, влада, власність. Київ: Ін-т соціології НАН України, 1998. 120 с.

14. Словник соціологічних і політологічних термінів. За заг. ред. В.І. Астахової, В.І. Даниленка, А.І. Панова. К.: Вид-во “Вища шк.”, 1993. 141 с.

15. Черчик Л.М. Формування ринкових відносин у рекреаційному природокористуванні: монографія. Луцьк: ЛДТУ, 2006. 352 с.

16. Черчик Л.М. Концептуальні основи формування системи соціоекологоекономічної безпеки. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 167-174.

17. Черчик Л. Екологічна безпека в системі менеджменту підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки: журнал*. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. № 1 (17). С. 55-61. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-01-55-61>.

18. Прожога І.В., Абрамчук М.Ю., Кобушко І.М. Система управління забезпеченням екологічної безпеки: організаційні, економічні та фінансові аспекти. *Міжнародна та національна економічна безпека. Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2015. № 1 (4). С. 127-133.

19. Черчик Л. Наукові підходи до трактування сутності екологічного менеджменту підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки: журнал*. Луцьк: Вежа-Друк, 2016. № 1 (5). С. 68-73.

20. Шевчук В.Я. Екологічний аудит: Посібник з екологічного менеджменту і екологічного аудиту. Київ: Символ-Т, 1997. 221 с.

21. Білик О.С. Екологічний менеджмент на промислових підприємствах України: зміст та сутність поняття. *Енергосбереження. Енергетика. Енергоаудит. Екологічний менеджмент*. 2012. № 12 (106). С. 49-64.

22. Акуленко В.Л., Мамчук І.В. Екологічний менеджмент в контексті забезпечення екологічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5, Т1. С. 21–26.

23. Черчик Л.М. Діагностика в системі стратегічного менеджменту підприємства *Науковий вісник Полісся*. Чернігів: ЧНТУ, 2017. № 2 (10). Ч. 1. С.150-155. DOI:10.25140/2410-9576-2017-2-2(10)-150-155.

24. Кучмішов А.В. Управління екологічною безпекою економічних систем на засадах маркетингу: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.06. Суми: 2014. 21 с.

25. Прокопенко О.В. Екологічний маркетинг. Київ: Знання, 2012. 319 с.

26. Харичков С.К., Андреева Н.Н., Купинец Л.Е. Экономика и экология: совместимость развития (мировой опыт и украинская перспектива). Одесса: ИПРЭИ НАН Украины, 2007. 180 с.

27. Степаненко А.В. Эколого-экономические стратегии в системе обеспечения экологической безопасности. *Наука та наукознавство*, 2014. № 4. С. 77-89.

28. Черчик А.О. Стратегії забезпечення еколого-економічної безпеки лісових господарств. *Економічний форум: науковий журнал*. 2018. № 2. С. 202–207.

29. Герасимчук З.В., Олексюк А.О. Екологічна безпека регіону: діагностика та механізм забезпечення: монографія. Луцьк: Надстир'я, 2007. 280 с.

### 1.3.

1. Дуб Б.С. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, структура, значення. *Формування ефективної моделі розвитку*

*підприємства в умовах ринкової економіки*: тези IV Міжнар. науково-практ. конференції (24–25 лист. 2016 р.). Житомир : ЖДТУ, 2016. С. 63-65.

2. Економічна енциклопедія: У трьох томах / [редкол.: Мочерний С.В (відпов.ред.) та ін.]. Т.1. К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. 864 с.

3. Економічна енциклопедія: У трьох томах / [редкол.: Мочерний С.В (відпов.ред.) та ін.]. Т.2. К.: Видавничий центр “Академія”, 2001. 848 с.

4. Живко З.Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління: монографія. Львів :Ліга-Прес, 2012. 256 с.

5. Коваленко Д.І., Легка А.О. Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *International scientific journal*. 2015. №8. С. 118-122.

6. Концептуальні основи соціоекологоекономічної безпеки: колективна монографія / Л.М. Черчик, Н.В. Коленда, Н.М. Матвійчук та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.М. Черчик. Луцьк : Терен, 2018. 496 с.

7. Сак Т.В., Оліфірович Н.П. Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. №10. URL: [http:// www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)

8. Словник української мови. Т. IV. К.: Наукова думка, 1973. 840 с.

9. Франчук В.І. Теоретична модель системи забезпечення економічної безпеки акціонерних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. №8. С. 155-162.

10. Харченко Г.А., Боровий Ю.М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія: *Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. Харків: НТУ «ХП». 2013. № 53(1026). С. 178–181.

11. Черчик Л.М Концептуальні основи формування системи соціо-еколого-економічної безпеки. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 167-175.

#### **1.4.**

1. Ілляшенко І.О. Формування організаційно-економічного механізму стратегічного управління природно-техногенною та екологічною безпекою на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1713>.

2. Кучмійов В. Механізм управління екологічною безпекою економічних систем на засадах маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 2. С. 251-259.

3. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навч. посібник. К. : Атіка, 2005. 432 с.
4. Каламбет С., Воропай В. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничної галузі. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2013. № 2. С. 106-114.
5. Орлик О.В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 2 (19). С. 222-232.
6. Сокиринська І.Г. Діагностика фінансового забезпечення діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2003. № 1. С. 88–95.
7. Черчик А. Наукові підходи до визначення сутності еколого-економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки* : журнал. Луцьк : Вежа-Друк, 2016. № 2 (6). С. 79–83.
8. Некрасова А.В., Пастухов В.М. Управління фінансовими ризиками в Україні в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2011. Вип. 16 (125). С. 112 – 121.
9. Черчик Л.М. Концептуальні основи формування системи соціоекологоекономічної безпеки. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 167-174.
10. Штангрет А.М., Пушак Г.І. Потенціал забезпечення економічної безпеки підприємства: теоретичні аспекти. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 3 (37). С. 127-129.
11. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект : монографія. К. : Книжкове вид-во Національного авіаційного університету, 2007. 435 с.
12. Шкарлет С.М. Первинні засади структурної моделі економічної безпеки підприємства. *Сіверянський літопис*. 2006. № 1 (67). С. 124–130.
13. Ульяновченко О.В., Суска А.А., Бабич А.П. Конкурентний потенціал підприємств лісового господарства, стратегічні аспекти його формування : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2014. 207 с.
14. Пазєєва Г.М. Декомпозиція потенціалу економічної безпеки підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2014. Випуск 36. С. 158-167.

## Розділ 2

### 2.1.

1. Яременко О.Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2, Том 1. С. 29-32.

2. Кавтиш О.П. Системна природа кадрової безпеки підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 181-189.

3. Поскрипко Ю.А. Механізми вдосконалення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємств. *Наукові записки УНДІЗ*. 2012. № 2 (22). С. 118 – 120.

4. Литовченко О.Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК: Автореф. дис...канд. екон. наук: 08.00.04; Європейський університет. Київ, 2010. 21 с.

5. Герасименко О.М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 2 (128). С. 118–124.

6. Кравченко В.О. Кадрова безпека – основа економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика: збірник наукових праць*. 2014. № 1 (7). С. 301–306.

7. Мехеда Н.Г., Маренич А.І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір*. 2012. № 2 (6). С. 38-45.

8. Сліпа О.З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення. *Науковий огляд*. 2014. № 1. Том 2. URL :<http://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/96/134>

9. Череп А.В., Степаненко О.В. Теоретико-методичні основи забезпечення економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Економіка і регіон*. 2013. № 3 (40). С. 78–83.

10. Чередниченко Н.В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємства. URL : <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8570/1/579.doc>

11. Теоретичні засади формування системи соціоекологоекономічної безпеки підприємств: колективна монографія / Л.М. Черчик, Н.В. Коленда, Н.М. Матвійчук та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.М. Черчик. Луцьк: Терен, 2018. 248 с.

12. Поскрипко Ю.А. Механізм забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. Автореф. дис...канд. екон. наук: 21.04.02; Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК. Київ, 2016. 24 с.

13. Бурда І.Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики. *Наукові записки. Проблеми розвитку підприємництва*. 2012. № 3 (40). С. 88-96.

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

15. Чумарин И. Работа с персоналом в контексте общей безопасности компании. *Менеджмент персоналу*. 2005. № 1. С. 34-40.

16. Швець Н.К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2006. № 5. С. 31-36.

17. Живко З.Б., Була Н.Я., Фостяк Н.С. Сучасні імперативи формування та розвитку трудового потенціалу як основа кадрової безпеки. *Вісник Донецького національного університету. Економіка і право*. Вип. 1. 2015. С. 110-114.

18. Халіна О.В., Козаченко Н.О. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки / Scientific Papers. Економічні науки / Economic Sciences*. 2017 / 2 (55). С. 133-142.

## 2.2.

1. Теоретичні засади формування системи соціоекологічної економічної безпеки підприємств: колективна монографія Л.М. Черчик, Н.В. Коленда, Н.М. Матвійчук та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. М. Черчик. Луцьк: Терен, 2018. 248 с.

2. Бурда І.Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики. *Наукові записки УАД*. 2012. № 3 (40). С. 88–95.

3. Бушман Т.С. Моделювання процесу забезпечення кадрової безпеки машинобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 25–30.

4. Герасименко О.М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. №2(128). 2012. С. 118–124.

5. Економічна безпека: підручник. За ред. О.Б. Жихор, О.І. Барановського. Київ: УБС НБУ, 2015. 467 с.

6. Жидецька Х.В. До питань формування системи показників для визначення рівня соціально-трудової безпеки підприємства. *Наукові записки Укр. акад. друкарства. Серія: Економічні науки*. 2015. № 1 (50) С. 86–95.
7. Кириченко О.А., Поскрипко Ю.А. Теоретичні засади системи економічної безпеки кадрового забезпечення суб'єктів господарської діяльності. *Економіка та держава*. 2010. № 11. С. 36–38.
8. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
9. Красномоєць В.А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка»*. 2012. Вип. 3 (59). 2012. С. 138–143.
10. Краткий экономический словарь. Под ред. А.Н. Азрилияна. Москва: Институт новой экономики, 2001. 1088 с.
11. Панченко В.А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 21. Ч.2. С. 53–60.
12. Сліпа О.З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення. *Міжнародний науковий журнал Науковий огляд*. 2014. Том 2 № 1 (1). С. 56–63.

### 2.3.

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 520 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
3. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7 (426). С. 341 – 347.
4. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичні основи прийняття рішень щодо формування кадрової стратегії підприємства. Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики: колективна монографія. У 2 т. Т.1/За заг. редакцією Савчук Л.М. Павлоград, 2014. С. 373-389.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 365 с.
6. Князева О. Стратегическое управление персоналом в российской и зарубежной практике. *Институціональний вектор економічного розвитку*. Вип.2 (2), 2009. С.14-20.

7. Козаченко Г.В., Ілляшенко О.В. Механізм управління у системі економічної безпеки підприємства: призначення, зміст та структура. *Вісник Хмельницького національного університету*.– 2014.

8. Кравченко В.О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. *Науковий журнал «Економіка і Фінанси»*. 2016. №3. С. 15–23. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1923>

9. Кузнецова Н.В. Роль организационной культуры в обеспечении кадровой безопасности. *Управление корпоративной культурой*. 2015. № 2. С. 86–95.

10. Лич Г.В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 4 (35). С. 53 - 56.

11. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. Москва: ЮНИТИ-Дана, 2000. 375 с.

12. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. Москва: Издательство «Финпресс», 2004. 288 с.

13. Поскрипко Ю.А. Категорийный анализ кадровой безопасности. *Економіка і фінанси*. 2014. № 1. С. 7–13.

14. Сардак О.В. Вибір моделі стратегічного управління персоналом маркетингом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.1. С. 177-182.

15. Уоткинс М. Первые 90 дней. Стратегии успеха для новых лидеров всех уровней. Москва, 2012. 288 с.

16. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. Москва: Дело, 2010. 448 с.

17. Цветкова И.И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия. *Проблемы материальной культуры. Экономические науки*. 2014. С. 81–84.

18. Щур О. Створення системи управління персоналом: як почати з нуля. Київ: «Практика управління». 2008. №7(19). URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm175.html> (дата звернення 20.01.2017).

## 2.4.

1. Антонюк П.П. Напрями управління соціальною безпекою підприємства. *Перспективи розвитку економіки в ринкових умовах*: матер. II всеукр. наук.-практ. конф. (15–16 березня 2013 р., м. Мукачево). Мукачево, Мукачівський державний університет, 2013. С. 13-15.

2. Коленда Н.В., Черчик Л.М., Гаврилюк О.Ю. Соціо-еколого-економічна безпека та її вплив на відтворення населення. Монографія. Луцьк: Терен, 2013. 264 с.

3. Іванюта Т.М., Заїчковський А.О. Економічна безпека підприємства: [навч. посіб.]. К: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.

4. Васильців Т.Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Львів: ВИДАВНИЦТВО, 2012. 386 с. URL: [http://lv.niss.gov.ua/content/articles/files/mono\\_2012-d47ce.pdf](http://lv.niss.gov.ua/content/articles/files/mono_2012-d47ce.pdf).

5. Карковська В.Я. Особливості управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/22399/1/16-Karkovska-31-32.pdf>.

6. Кравчук П.Я. Формування системи корпоративної безпеки: дис... канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»; Терноп. держ. екон. ун-т. Тернопіль, 2006. 232 с.

## Розділ 3

### 3.1.

1. Грунин О.А., Грунин С.О. Экономическая безопасность организации. Спб.: Питер, 2002. 160 с.

2. Ильяшенко С.И. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 3 (21). С. 12-19.

3. Основы экономической безопасности / под науч. ред. Е.А. Олейников. Москва: ЗАО «Бизнес-школа», 1997. 288 с.

4. Зубок М.І., Рубцов В.С., Яременко С.М., Гусаров В.Г. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навч. посібн. Київ: ЦУЛ, 2012. 226 с.

5. Рзаєв Г.І., Няйко С.М. Ресурсна безпека підприємства та обґрунтування аналітичних процедур її підтримки в економічному аналізі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6 (Том 1). С. 172-175.

6. Фроленко О.М. Маркетинговий механізм формування системи економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 6 (3). С. 206-208.

7. Дуб Б.С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2016. № 4 (60). С. 5-18.

8. Гічова Н.Ю. Діагностика та підвищення економічної безпеки підприємства: дис. на здоб. наук. ступеня к.е.н.: спец. 08.00.04 / Н. Ю. Гічова.

Дніпропетровськ, 2010. 190 с.

9. Гусев В.С. Економіка і організація безпеки господарюючих суб'єктів: підручник. Спб: «Очарованный странник», 2001. 256 с.

10. Волощук Л.О. Економічна безпека та інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та взаємозв'язок як об'єктів управління. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6. С. 217-223.

11. Купчак Б.Ф. Економічна безпека підприємництва: суть та умови виникнення. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2010. № 2. С. 341-343.

12. Козаченко А.В. Економічна безпека підприємства: сутність і механізм забезпечення. Київ: Лібра, 2003. 280 с.

13. Стадник В.П. Ресурсне забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Полтава: ПДАА, 2012. Вип. 2 (5). Т. 3. С. 293-298.

14. Ваганова Л.В. Принципи побудови концепції забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 2. С. 211-213.

15. Самойлік М.С., Чудан К.А., Шуліка А.О. Оцінка біоенергетичного потенціалу Полтавської області. *Вісник ПДАА*. Полтава. 2011. № 1. С. 36-42.

16. Самойлік М.С. Оцінка ризиків і загроз ресурсно-екологічній безпеці регіону. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 185-192. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_6\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_6_32).

17. Пазєєва Г.М., Алькема В.Г. Ресурсний потенціал системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2013. Вип. 33. С. 197–205. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk\\_2013\\_33\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2013_33_31).

18. Роздобудько В.С. Ресурсне обґрунтування економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка* URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=289>.

### 3.2.

1. Порфирьев Б. Н. «Зеленые» тенденции в мировой финансовой системе. *Мировая экономика и международные отношения*. 2016. № 9. С. 5-16.

2. Гичка О., Сущенко О. Make the world great again: навіщо США виходять з Паризької угоди. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https // www.eurointegration.com.ua / articles/2017/06/02/7066632/](https://www.eurointegration.com.ua/articles/2017/06/02/7066632/)

3. Цінбай Гуань. Китайський досвід для українських шахт. Як зробити їх прибутковими? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/04/12/646974/>

4. Сохацька О. М., Ляшенко О. М., Олейко В. М. та ін. Нетрадиційні та відновлювальні джерела енергії: оцінка ефективності інвестиційних проектів: моногр. / за заг. наук. ред. О. М. Сохацької. Тернопіль: ТНЕУ. 2015. 308 с

5. Когатько Ю. Л. Політика подолання територіальних диспропорцій у рівні та якості життя населення: досвід деяких країн. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. № 2. С. 156-168.

6. Лавникевич Д. Токсичные инвестиции. Почему от китайских денег лучше отказываться. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://www.ukrudprom.com.dagest/Toksichne\\_investitsii.\\_Pocemu\\_ot\\_kitajskih\\_deneg\\_luche\\_otr\\_azatsia](https://www.ukrudprom.com.dagest/Toksichne_investitsii._Pocemu_ot_kitajskih_deneg_luche_otr_azatsia)

7. Головін Р. Зберегти українську землю зможе нова аграрна політика. *Дзеркало тижня*. 2019. 9 лютого. С.6.

8. Калінчик М. Стратегія безвиході поведінки на землі. *День*. 2019. 15 січня. С. 8-9.

9. Горкс М., Детлінг Д. У нас є всі підстави для екооптимізму. *Український тиждень*. 2019. № 16. С. 48-50.

10. Самаєва Ю. Швидше, вище, сильніше! *Дзеркало тижня*. 2019. 9 лютого. С. 1,6.

11. Галицьких В. Інвестор під мікроскопом: як і навіщо ЄС оцінюватиме безпеку інвестицій. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2019/04/10/7094956>

12. Лепетюк О. Операція «Антиофшор», або як ще може Україна протидіяти ухиленню від сплати податків. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2017/02/3/6191505>

13. Катар таємно заплатив ФІФА 880 млн. доларів США за право проведення чемпіонату світу з футболу в 2022 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://www.epravda.com/ua/news/2019/03/11/7208821>.

14. Шевченко І. Україна втратила 65 позицій за індексом екологічної ефективності. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://blogs.korespondent.net/blog/politiks/3935316>.

### 3.3.

1. Борис Н.М. Формування та оцінка екологічної безпеки експортної діяльності лісових підприємств. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. Луганськ: Вид-во СХУ, 2014. № 2 (209). С. 30-37.

2. Білявський Г.О., Подун М.М., Фурдуй С.С. Основи загальної екології. Київ: Либідь, 1993. 238 с.

3. Нестеров П.М., Нестеров А.П. Экономика природопользования и рынок. Москва: Закон и право, 1997. 416 с.

4. Україна-2015: Національна стратегія розвитку. Економіка [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <http://www.uspishnaukraina.com.ua/strategy/60/273.html>

5. Сталий людський розвиток: забезпечення справедливості: Національна доповідь: монографія // кер. авт. колективу Е.М. Лібанова. Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи. Умань: Видавничо-поліграфічний центр “Візаві”, 2012. 412 с.

6. Daily G.C. Management objectives for the protection of ecosystem services. *Environmental Science & Policy*. 3 (2000). P. 333-339. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://www.pugetsound.edu/facultypages/kburnett/.../daily.pdf>

7. Юрків Н.М. Науково-методичні засади формування регіональної системи екологічного моніторингу експортної діяльності лісогосподарських підприємств. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: Зб. наук.-техн. праць*. Львів: НЛТУ України, 2017. Т. 27, № 10. С. 65-68.

8. Tynytsya Y. Methodological Approaches to Ecological Economic System Efficiency Evaluation. *Ecological Economics and Sustainable Forest Management: Developing a Transdisciplinary Approach for the Carpathian Mountains*. Lviv: Ukrainian National Forestry University Press, Liga-Pres, 2009. P. 70-84. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://www.uvm.edu>

9. Гирусов Э.В., Бобылев С.Н., Новоселов А.Л. Экономика и экология природопользования. Москва: Закон и право, ЮНИТИ, 1998. 455 с.

10. Макаров В.П. Возобновления леса [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <http://maxpark.com/user/1894714767/content>

11. Яцюк Д.Р. Проблеми оцінки еколого-економічної ефективності деревних та недеревних ресурсів лісу. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: Зб. наук.-техн. праць*. Львів: НЛТУ України. 2008. Вип. 18.2. С. 80-85.

12. Варанкин В.В. Методические вопросы региональной оценки природных ресурсов. Москва: Наука, 1974. 240 с.

13. Герасимович В.Н., Голуб А.А. Методология экономической оценки природных ресурсов. Москва: Наука, 1988. 144 с.

### 3.4.

1. Черчик А. Оцінка еколого-економічної безпеки підприємств лісгосподарської сфери. *Економічні інновації: зб. наук. праць*. 2016. Випуск № 61. С. 365–376.

2. Черчик А. Лісоресурсна безпека. Теоретичні засади формування системи соціоекологоекономічної безпеки підприємств: колективна монографія / Л.М. Черчик, Н.В. Коленда, Н.М. Матвійчук та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.М. Черчик. Луцьк: Терен, 2018. 248 с. С. 103-110.

3. Степаненко А.В. Еколого-економічні стратегії в системі забезпечення екологічної безпеки. *Наука та наукознавство*. 2014. № 4. С. 77-89.

4. Лицур І.М. Територіальна організація лісового комплексу України в умовах трансформації продуктивних сил: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.06; Рада по вивченню продуктивних сил України НАНУ. Київ, 2010. 40 с.

5. Карпук А., Шестак М. Еколого-економічна ефективність лісокористування: напрями та механізми підвищення. *Економіка природокористування і охорони довкілля*. 2015. С. 165-172.

## Розділ 4

### 4.1.

1. Фінансова безпека суб'єктів господарювання: підручник / авт. кол.; за ред. д-ра екон. наук, проф. О.Б. Жихор. Київ: УБС НБУ, 2014. 605 с.

2. Біломістний О.М., Біломістна І.І. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Вісник університету банківської справи*, 2015. № 1. С. 37 – 42.

3. Колєватова А.В. Основні пріоритетні напрямки та механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Ефективна економіка*, 2016. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5186> Дата звернення: 06.05. 2019 р.

4. Лаврова Ю.В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2010. № 29. С. 127 – 130.

5. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення [Текст]: монографія; за ред. Т.Г. Васильціва. Львів: ЛігаПрес, 2012. 386 с.

6. Орлик О.В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. URL: <http://fkd.org.ua/article/viewFile/57391/53753> Дата звернення: 06.05. 2019 р.

7. Клименко Т.В. Основні елементи механізму забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2011. № 4 (58). С. 340–343.

8. Шлыков В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия. Санкт-Петербург: Алетейя, 1999. 152с.

9. Ліпкан В.А. Безпекознавство: навч. посіб. Київ: Європ. ун-т, 2003. 208 с.

10. Єрмошенко М.М., Горячева К.С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство: наук. монографія. Київ: Нац. акад. упр., 2010. 232 с.

11. Горячева К.С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. Київ, 2006. 17 с.

12. Васильчак С.В., Жидяк О.Р. Розвиток аграрної економіки як основа продовольчої безпеки країни. *Економічна безпека і проблеми господарсько-політичної трансформації соціально-економічних систем*. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. – С. 36–41.

13. Турхан Х.О. Механізм забезпечення фінансової безпеки машинобудівних підприємств. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2013. № 4. С. 85–92.

14. Кракос Ю.Б. Разгон Р.О. Управління фінансовою безпекою підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2008. № 1 (1). С. 86–97.

15. Пойда-Носик Н.Н. Використання системного підходу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2011. Спецвип. 33, Ч. 3. С. 158–163.

16. Картузов Є.П. Визначення фінансової безпеки підприємства: поняття, зміст, значення і функціональні аспекти. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 172–181.

17. Орлик О.В. Напрямки формування надійної системи економічної безпеки суб'єктів господарювання. Соціально-економічні аспекти розвитку економіки та управління: міжнар. наук.-практ. конф., 16–17 січ. 2014 р.: матеріали конф. Дніпропетровськ: Дробязко С. І., 2014. С. 306–309.

#### 4.2.

1. Гічова Н.Ю. Діагностика та підвищення економічної безпеки підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Нац. гірн. ун-т. Дніпропетровськ, 2010. 20 с.

2. Судакова О.І., Гречко Д.В., Шкурупій А.В. Стратегія забезпечення належної економічної безпеки підприємства. URL: [http://www.rusnauka.com/4.SVMN\\_2007/Economics/18818.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4.SVMN_2007/Economics/18818.doc.htm).

3. Дідченко О.І., Горпинич А.О. Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства» та роль держави в її формуванні. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*: збірник наукових праць : у 2-х вип. Маріуполь, 2012. Вип. 1, Т. 1. С. 186-190.

4. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. Київ: КНЕУ, 2000. 526 с.

5. Клопов І.О. Управління економічною безпекою промислового підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. №1(9). С. 43-51. URL: [http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco\\_2011\\_1/](http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco_2011_1/) 2011\_1/043-52.pdf.

#### 4.3.

1. Андрушків Б., Малюта Л., Погайдак О. Адаптивна структурно-компонентна модель забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2016. Том 25. № 2. С. 42–50.

2. Барановський О.І. Мороз М.О. Інвестиційна складова фінансової безпеки. URL: <http://fkd.org.ua/article/viewFile/109926/105386> ([дата звернення 14.03.2019](#)).

3. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): монографія. Київ, 2004. 759 с.

4. Войнаренко М.П., Дуда Т.Т., Лук'янова В.В., Яременко О.Ф. Економічна безпека підприємства в конкурентному середовищі: монографія / за наук. ред. М.П. Войнаренка. Хмельницький: ХНУ, 2008. 382 с.

5. Гордієнко В.П. Інвестиційна безпека як фактор розвитку інвестиційного потенціалу регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 15. С. 7–9.

6. Гордієнко В.П. Система індикаторів інноваційно-інвестиційної безпеки регіону. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки: збірник наукових статей за матеріалами III Всеукраїнської науково-практичної конференції (13-14 квітня 2017 р.): у 2-х ч. Ч. 2. Дніпро, 2017. С. 83–86.*

7. Гордієнко В.П., Джолос Т.В. Інноваційно-інвестиційна безпека як фактор сталого розвитку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 5 (10). 2017. С. 8–14.

8. Малюта Л.Я. Особливості формування інтегрованої моделі активізації інноваційної діяльності промислових підприємств в умовах реформування: монографія. Тернопіль, 2011. 250 с. Деп. у ДНТБ України 26.07.11, № 44-Ук.2011.

9. Методика розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економіки України № 60 від 02.03.2007. URL:<http://zakon.nau.ua>. (дата звернення 10.03.2019).

10. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277 URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=MetodichniRekomendatsii>. (дата звернення 14.02.2019).

#### 4.4.

1. Надтока Т.Б., Амельницька О.В. Енергетична безпека підприємства як інструмент забезпечення його сталого соціально-економічного розвитку. *Економіка та організація управління*. 2010. Вип. № 2 (8). С. 15-24.

2. Самборський В.О. Оцінка енергетичної безпеки підприємства як складова його стратегії енергетичної безпеки. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 34. С. 66-171.

3. Пудичева Г. Фактори забезпечення енергетичної безпеки підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 5. С. 121-132.

4. Накашидзе Л., Гільорме Т. Оцінка енергетичної безпеки при впровадженні технологій використання енергії відновлюваних джерел. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2015. Т. 4, № 8 (76). С. 54-59.

5. Мазур І.М. Аналіз енергетичної безпеки підприємства: теоретичні та практичні засади. *Ефективна економіка*. 2014. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_3_12) (дата звернення: 08.05.2019)

6. Капітула С.В., Шевченко С.І., Шпітко В.В. Методичні підходи до оцінки енергетичної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_8\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_8_11) (дата звернення: 08.05.2019)

7. Energy security. International Energy Agency. URL: <http://www.iea.org/topics/energysecurity/> (дата звернення: 04.02.2019).

8. Лозинська Т.М., Мирна О.В. Енергетична безпека м'ясопереробних підприємств: погляд крізь призму управлінських рішень. *Наукові праці*

*Полтавської державної аграрної академії*. 2011. Вип. 3. Т. 2. С. 19-24.

9. Пудичева Г.О. Енергетична безпека підприємств в контексті сталого розвитку економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. Вип. 1. № 60. С. 179-185.

10. Інформаційний бюлетень НКРЕ №8: за станом на 27 серпня 2013 р. НКРЕ. Київ, 2013. 308 с.

11. Слупський Б.В. Екологічна безпека як складова енергетичної безпеки: дії міжнародної спільноти й України. *Стратегічні пріоритети*. 2009. № 2 (11). С. 33-39.

12. Кузнєцова К.О., Ченуша О.С. Енергетична безпека як основа конкурентоспроможного розвитку енергетичних підприємств. *Вісник Донецького національного університету*. 2013. Вип. 2. С. 118-121.

#### **4.5.**

1. Гайдар Н.О. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємств роздрібною торгівлі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2011. 18 с.

2. Меженська В.В., Шпірна Н.С. Механізм управління комерційною діяльністю торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. №4. С. 144–146.

3. Марченко И.С. Системный подход к управлению коммерческой деятельностью организаций. *Вестник МГТУ*. 2010. № 1. т. 13. С. 27–30.

4. Ефективне управління торговельним підприємством: Монографія / за заг. ред. О.М. Ананьєва. Львів: вид-во Львівського університету внутрішніх справ, 2011. 260 с.

5. Комерційна діяльність: підруч. / за ред. проф. В.В. Апопія. Київ: Знання, 2008. 558 с.

6. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности. Москва: Юнити-Дана, 2000. 623 с.

7. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность. Москва: ИВЦ «Маркетинг», 2003. 504 с.

8. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность. Москва: ИНФРА-М, 2000. 248 с.

#### 4.6.

1. Буняк Н.М. Управління безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 травня 2018 р., м. Луцьк). Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – С.89-91.

2. Осипов Ю.М. Основы теории хозяйственного механизма. Москва: Изд-во МГУ.1994. 351с.

3. Економічна енциклопедія: у 3 т. / Відп. ред. С.В. Мочерний. Київ: Видавничий центр «Академія», 2002. Т. 3. 952 с.

4. Орлик О.В. Економічна безпека підприємства: властивості, стратегія та методи забезпечення. *Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки*: колективна монографія: у 2 т. Дніпропетровськ, 2014. Т. 2. С. 176-182.

5. Васильців Т.Г., Волошин В.І., Бойкевич О.Р. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Львів, 2012. 386 с.

6. Брюховецька Н.Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика. Донецьк: ІЕП НАН України, 1999. 276 с.

7. Кульман А. Экономические механизмы. Москва: Прогресс. Универс, 1993. 192 с.

8. Ілляшенко О.В. Методологічні засади формування та функціонування механізмів системи економічної безпеки підприємства: дис. докт. економ. наук. 08.00.04. Сєверодонецьк. 2016. 606 с.

9. Буняк Н.М. Безпека зовнішньоекономічної діяльності. *Теоретичні засади формування системи соціоекологічної безпеки підприємств*: колективна монографія / Л.М. Черчик, Н.В. Коленда, Н.М. Матвійчук та ін. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.М. Черчик. Луцьк: Терен, 2018. С. 177-194.

10. Ліпкан В.А. Безпекознавство. Київ: Європейський університет. 2003. 208с.

11. Шлыков В.В. Экономическая безопасность предприятия (во что обходится хозяйствующим субъектам защита собственности и способы минимизации возможных потерь). *РИСК*. 2007. №6. С. 61-63.

12. Гавловська Н.І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення: монографія. Хмельницький: ФОП Мельник А.А. 2016. 480 с.

13. Малюта Л.Я. Парадигма забезпечення економічної безпеки промислових підприємств в умовах інституційних трансформацій суспільства: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 525 с.

#### 4.7.

1. Алькема В.Г., Больботенко І.В. Методика оцінки рівня економічної безпеки суб'єктів аудиторської діяльності [Електронний ресурс]. URL:<http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/115-alkema-v-g-bolbotenko-i-v-metodika-otsinki-rivnya-ekonomichnoji-bezpeki-sub-ektivauditorskoji-diyalnosti>.

2. Андрющенко Т.Ю. Системи управління взаємовідносинами із стейкхолдерами на поліграфічному підприємстві. *Системи обробки інформації*. 2012. Вип. 8. С. 170-176.

3. Братищенко А.С. Формирование лояльности потребителей как стратегическое направление маркетинга предприятия. *Современные научные исследования и инновации*. 2015. № 5. Ч. 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/05/53519>.

4. Ваганова Л.В. Оцінка інтерфейсної складової економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Економіка розвитку*. 2013. № 2(66). С. 81-85.

5. Зачосова Н.В., Горячківська І.В., Недзельський В.М. Організація протидії ризикам інтерфейсній безпеці в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 14. С. 30-33.

6. Коваль Т.А., Яхінд В.П. Дослідження маркетингу партнерських відносин як інструменту стратегічного управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2014. №4. С.441-448. '

7. Лотоцький В.А. Етапи організації та критерії оцінювання взаємодії підприємств і банків. *Фінансовий простір*. 2015. № 3 (19). С. 53-60.

8. Підгурська І. Особливості формування міжнародних партнерських відносин у сучасній світовій економіці. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 1(26). С. 5-11.

9. Рудковський О.В. Координування вигоди стейкхолдерів з метою забезпечення безпеки діяльності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015. № 835. С. 90-96.

10. Савченко Ю.Т. Значення стратегії постачання у загальній стратегії розвитку машинобудівних підприємств у ланцюгу поставок. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Логістика. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. № 833. С. 95-103.

11. Сак Т.В. Діагностування загроз стейкхолдерів підприємства в умовах забезпечення економічної безпеки. *Перспективи розвитку економіки України:*

*теорія, методологія, практика* : матеріали XXIII Міжнар. наук.-практ. конф. (23–24 трав. 2018 р.) / відп. ред. Л.Г. Липич. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. С. 50-52.

12. Смачило В.В. Колмакова О.М., Коломієць Ю.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 348-353.

13. Сорока М.В., Мельниченко О.С., Мархевка І.І. Маркетинг відносин у системі “Промислове підприємство – інвестор”. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2010. № 669. С. 130–138.

14. Теоретичні засади формування системи соціоекологічно-економічної безпеки підприємств : колективна монографія / Л.М. Черчик, Н.В. Коленда, Н.М. Матвійчук та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.М. Черчик. Луцьк: Терен, 2018. 248 с.

15. Чернобай Л.І., Ясінська Т.В., Широн Ю.О. Особливості адміністрування співпраці з клієнтами на підприємствах. *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 2 (84). С. 109-117.

16. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. First Edition. Boston: Harpercollins College Div, January 1984. 275 p.

#### **4.8.**

1. Бовсуновська Г.С. Специфічні прояви загроз фінансовій безпеці страхового ринку. *Економічний простір*. 2015. № 93. С. 189 – 199.

2. Борисюк О.В. Оцінка фінансових ресурсів страховика як ключовий елемент страхового менеджменту. *Економіка та суспільство : електронне фахове видання*. Випуск №2. 2016. с.507-512.

3. Жабинець О.Й. Фінансова безпека страхового ринку України. *Науковий вісник НЛТУ*. 2011. Вип. 21.4. С. 233 – 237.

4. Карлін М. І. Управління державними фінансами: [навч. посібн.] / М. І. Карлін, О. В. Борисюк. Луцьк : ПП Іванюк, 2013. 273 с.

5. Нагайчук Н. Г. Фінансова безпека і стійкість страховика : порівняння понять та умов забезпечення. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1803/18nngtuz.pdf>.

6. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг України. URL: <fileadmin/downloads/smi/straxovi213.pdf>.

7. Нечипорук Л. В. Посилення загроз фінансовій безпеці держави в умовах фінансової глобалізації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2012. № 1. С. 282 – 298.

8. Пахненко О. М. Страховий ринок України та країн ЄС: порівняльний аналіз. *Економіка та суспільство : електронне фахове видання*. Випуск №12. 2017. с.612-617.

9. Плешакова Н. А. Взаємодія механізмів грошово-кредитної політики в забезпеченні фінансової стабільності України. *Фінанси. Банківська справа*. 2012. № 2 (14). С. 182 – 188.

10. Приказюк Н.В. Страхування як механізм фінансування ризиків та інструмент страхового захисту держави. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2014. Вип. 1 (28, т.2). С. 236-247.

11. Сташкевич Н. Застосування фінансових важелів в підвищенні фінансової стійкості страховиків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2014. № 5. С. 117-129.

#### **4.9.**

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2002. 712с.

2. Голубкова Є.П. Маркетинговые коммуникации. Москва: Финпрес, 2002. 256 с.

3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива. Санкт-Петербург: Наука, 1996. 589 с.

4. Ліпич Л.Г., Морохова В.О., Московчук А.Т. Організація виробництва: навч. посіб. Луцьк: РВВ ЛДТУ, 2002. 256 с.

5. Крикавський Є.В., Косар Н.С., Мних О. Б., Сорока О.А. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Львів: НУ “Львівська політехніка”, Інтелект-Захід, 2004. 288 с.

6. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: навч.-метод. посіб. Київ: КНЕУ, 2001. 106 с.

7. Федько Н.Г., Федько В.П. Маркетинговые коммуникации. Ростов-наДону: Феникс, 2002. 384 с.

8. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учеб. Москва: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2000. 640 с.

Наукове видання

**МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
СОЦІОЕКОЛОГОЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ**

**Колективна монографія**

Комп'ютерний набір  
Друкується в авторській редакції

Н.В.Коленда

Підписано до друку 28.06.19.  
Формат 60x84 /16. Папір офс. Гарнітура Times.  
Умовн. друк. арк. 10,75. Обл. вид арк. 10,0. Тираж 300 примірників.

