ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БЕРЕЗА ВАЛЕРІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 005.934:338.432

ДИСЕРТАЦІЯ
«ІНТЕГРАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ТА СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА»

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

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

Науковий консультант:
доктор економічних наук, професор
СЕНЧУК Ігор Іванович

Харків – 2026

АНОТАЦІЯ

Береза В. В. Інтеграція механізмів та систем управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу: теорія, методологія, практика. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, Харків, 2026.

У дисертації сформовано теоретико-методологічні та прикладні засади побудови інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного виробництва. Її формування ґрунтується на виокремленні ключових детермінант стратегічного розвитку, використанні методологічних підходів до діагностики стану підприємств та ідентифікації потенційних джерел загроз із подальшим моделюванням дієвого механізму функціонування на основі сучасних методів і інструментів менеджменту. Сформовано методологічні засади діагностики діяльності суб'єктів аграрного бізнесу в умовах наявності потенційних джерел загроз організаційно-правовій безпеці, які передбачають виокремлення організаційної та правової складових з подальшою декомпозицією кожної з них за відповідними сферами. Основою оцінювання виступає кваліметрична модель, що забезпечує визначення стану перебігу процесів з позиції ймовірності виникнення загроз у кожній сфері, а також врахування відносної вагомості окремих складових, що створює підґрунтя для обґрунтування пріоритетних напрямів управління організаційно-правовою безпекою. Розроблено концептуальні засади формування інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою підприємства, логіка розвитку якої передбачає поєднання інтегрованого, організаційного та правового блоків із визначенням стратегічних завдань, цільових орієнтирів і відповідних стратегій. Запропонована система спрямована на досягнення узгодженості та ієрархічної збалансованості між її підсистемами, забезпечення правового

захисту інтересів суб’єкта господарювання й зацікавлених сторін, підтримання соціально відповідальної поведінки та формування правової політики, орієнтованої на попередження й мінімізацію ризиків і загроз. Її функціонування передбачає здатність своєчасно реагувати на зміни стратегічного середовища та забезпечувати адаптацію механізмів менеджменту підприємства до трансформації внутрішніх і зовнішніх умов діяльності. Сформовано моделі функціонування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою із застосуванням сучасного інструментарію менеджменту. Їх використання передбачає обґрунтування стратегій розвитку суб’єктів аграрного виробництва на основі поєднання теоретико-ігрового моделювання, положень теорії корисності, векторної оптимізації та ситуаційного управління із включенням відповідного оцінювального функціоналу. Такий підхід дозволяє враховувати множинність альтернатив управлінського вибору, неоднозначність поведінки учасників господарських відносин та необхідність пошуку збалансованих рішень у межах наявних ресурсних, організаційних і правових обмежень. Поглиблено теоретичне розуміння організаційно-правової безпеки суб’єктів аграрного бізнесу як детермінованого стану, за якого підприємство зберігає спроможність функціонувати як самостійний суб’єкт господарювання, підтримувати організаційну, юридичну та майнову цілісність, здійснювати не лише основну, а й фінансову та інвестиційну діяльність, брати участь у різних формах інтеграції та забезпечувати результативне внутрішнє управління. Важливою характеристикою такого стану визначено узгодження інтересів, потреб і цінностей основних зацікавлених сторін, що дозволяє розглядати організаційно-правову безпеку не лише як характеристику захищеності підприємства, а й як результат належної побудови відносин між учасниками його внутрішнього та зовнішнього середовища. Розвинуто методичний підхід до оцінювання діяльності суб’єктів аграрного бізнесу за потенційними загрозами організаційно-правовій безпеці. Його відмінністю є позиціонування підприємств у межах матриці відповідно до інтегральних

значень організаційної та правової складових із виділенням чотирьох типів стану: стабільного, нестабільного в організаційному розрізі, нестабільного в правовому розрізі та критичного. Такий розподіл створює основу для диференціації управлінських рішень і вибору відповідних стратегій залежно від характеру виявлених проблем, ступеня вразливості підприємства та пріоритетності окремих напрямів управлінського впливу. Удосконалено методологічний базис управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу шляхом системного поєднання загальних і специфічних принципів, загальнонаукових та прикладних методів, базових функцій менеджменту та варіативних стратегій реагування. До загальнонаукових методів включено емпіричні, економіко-математичні, статистичні та соціологічні дослідження, тоді як до прикладного інструментарію віднесено економічні, адміністративні, соціально-психологічні, інформаційні, організаційно-технологічні та інституційно-правові методи. Універсальними компонентами визначено функції прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю та регулювання, а варіативною складовою — стратегії ухилення, прийняття, управління та передачі ризиків. Запропоновано схему превентивного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, яка поєднує кількісний і якісний аналіз впливу керованих та некерованих загроз, що формуються як у зовнішньому середовищі, так і в межах сфер, визначених ментальною картою організаційно-правової безпеки. Її реалізація передбачає послідовне виконання функцій управління, оцінювання ймовірності та наслідків загроз, вибір адекватних стратегій реагування, планування необхідних заходів та їх ресурсне і бюджетне забезпечення. Це дозволяє перейти від ситуативного реагування на вже реалізовані негативні події до випереджального управління потенційними джерелами ризику. Визначено стратегічну зону ризиків підприємства, формування якої базується на використанні положень теорії ігор, когнітивного картографування та інших аналітичних і евристичних методів. Її застосування забезпечує можливість

ранжування загроз за ступенем критичності, потенційними втратами та рівнем керованості, а також моделювання вибору методів управлінського впливу, орієнтованих на зменшення ймовірності реалізації найбільш небезпечних загроз або мінімізацію масштабів негативних наслідків для підприємства. Уточнено підхід до структуризації загроз і ризиків за цільовими ринками та напрямами діяльності на основі діагностики тріади «ідентифікація можливостей – аналіз стратегічних намірів – дослідження ринкового середовища». Це дозволяє формувати стратегічний простір діяльності суб'єкта господарювання, визначати можливі конфігурації його розвитку та співвідносити ринкові можливості із характером внутрішніх і зовнішніх загроз. У такий спосіб стратегічні рішення можуть формуватися не лише з позиції уникнення небажаних впливів, а й з урахуванням потенціалу використання нових можливостей для зміцнення конкурентних позицій і підвищення організаційно-правової стійкості. Подальшого розвитку набула класифікація загроз організаційно-правовій безпеці за сферами ментальної карти, яка ґрунтується на взаємодії підприємства з основними групами зацікавлених сторін та врахуванні їх інтересів, потреб і цінностей. Така класифікація створює можливість системно ідентифікувати джерела потенційних загроз, визначати їх керованість та прогнозувати наслідки для різних напрямів діяльності суб'єкта аграрного бізнесу. Розвинуто функціональне наповнення системи організаційно-правової безпеки підприємства шляхом уточнення процедурного забезпечення та поєднання його з інструментарієм стратегічного управління. Запропонований підхід передбачає використання методів економічної діагностики результативності діяльності, кількісне та якісне оцінювання загроз, визначення пріоритетів управлінського реагування та постійне коригування дій відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Це забезпечує інтеграцію функцій організаційно-правової безпеки в загальний процес стратегічного й оперативного менеджменту підприємства. Поглиблено підхід до оцінювання ефективності механізму управління організаційно-правовою безпекою.

Запропоновано визначати її не лише на основі традиційних показників результативності діяльності підприємства, а з урахуванням характеристик життєвого та відтворювального циклів, стійкості основних процесів, рівня правового забезпечення стратегічного управління, стану правової безпеки та узгодженості відповідних рішень з існуючою ієрархією менеджменту. Такий підхід дозволяє оцінювати результативність механізму не як сукупність локальних ефектів, а як здатність системи підтримувати стійкість, керованість і правову захищеність підприємства в довгостроковій перспективі. Розширено уявлення про стратегічні можливості суб'єктів аграрного бізнесу, які визначаються через організаційно-правові вектори розвитку, ринкове позиціонування, стратегічне партнерство та відповідне інституційне забезпечення. Реалізація таких можливостей може здійснюватися через механізми інтеграції, кооперації, кластеризації та інші форми взаємодії, що дозволяють поєднувати ресурсні можливості різних суб'єктів, зменшувати рівень окремих ризиків та формувати додаткові передумови для зміцнення конкурентних позицій. Подальшого розвитку набули напрями формування систем стратегічного управління організаційно-правовою безпекою, елементний склад яких визначається з урахуванням специфіки обраної моделі функціонування підприємства та вагомості окремих компонентів у забезпеченні його загальної результативності. При збереженні єдності стратегічної мети та базових завдань варіативними залишаються методи попередження, локалізації й мінімізації загроз, а також способи підтримання стійких ринкових позицій і належного рівня правової захищеності. Такий підхід забезпечує адаптивність інтегрованих систем управління та можливість їх коригування відповідно до змін умов діяльності суб'єктів аграрного бізнесу.

Ключові слова: механізми управління, організаційно-правова безпека, інтегровані системи, аграрний бізнес, суб'єкти господарювання, результативність.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації, які розкривають основний зміст дисертації

1. **Береза В. В.** Обґрунтування сфер організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 7. С. 32–43. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.07.03

2. **Береза В.** Науково-теоретичний зміст економічної безпеки підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 9 (49). С. 603–612. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-603-612

3. **Береза В. В.** Обґрунтування сфер організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу: глобальні виклики, національні реалії та стратегічні імперативи. *Наукові перспективи*. 2025. № 12 (66). С. 814–827. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-814-827

4. **Береза В. В.** Методологічний базис управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2026. № 4. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.04.05

5. **Береза В. В.** Чинники впливу на інтеграцію механізмів та систем управління організаційно-правовою безпекою. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2026. № 1. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.01.09

6. **Береза В. В.** Аналіз рівня організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 4 (56). С. 3639–3650. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4(56)-3639-3650

7. **Береза В.** Методичне забезпечення здійснення діагностики організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2026. № 2 (352). С. 569–574. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-77

8. **Береза В. В.** Стимулюючі компоненти в системі менеджменту суб'єктів агробізнесу. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2026. № 2. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.02.02

9. Надьон Р., **Береза В.** Інституціоналізація корпоративної безпеки в системі стратегічного управління аграрними підприємствами. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3 (11). С. 320–326. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(47) (*авторський внесок полягає в ідентифікації корпоративної складової дотримання організаційно-правової безпеки*)

10. Ревенко О. В., **Береза В. В**., Уваров С. В., Пушак Я. Я., Літвінов Д. О. Ризики у формуванні економічної безпеки підприємства: організаційно-правові аспекти. *Економіка та суспільство*. 2025. № 70. https://doi.org/10.5281/zenodo.17864555 (*авторський внесок полягає в систематизації правових ризиків в менеджменті безпеки підприємства*)

11. **Береза В. В.**, Сабадаш І. В. Формування інтегрованого механізму стратегічного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів агробізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Т. 11, № 2. С. 572–578. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-2-106 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні архітектоніки механізму управління*)

12. **Береза В. В.**, Сабадаш І. В. Цифровізація та інформаційно-аналітичне забезпечення систем управління безпекою агробізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2026. № 2. С. 224–229. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-2-49 (*авторський внесок полягає в ідентифікації напрямів інтеграції цифрових інструментів в менеджмент організаційно-правовою безпекою*)

13. Сабадаш І. В., **Береза В. В.**, Селіхов С. В. Інтеграція систем управління організаційно-правовою безпекою у стратегічний менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу в умовах цифрової трансформації та воєнно-економічних викликів. *Проблеми економіки*. 2026. № 2. С. 280–287.

https://doi.org/10.32983/2222-0712-2026-2-280-287 (*авторський внесок полягає у визначенні підходів до інтеграції систем управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу*)

14. **Береза В. В.**, Сабадаш І. В. Моделювання процесу інтеграції безпекових функцій у бізнес-процеси суб'єктів господарювання. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2026. № 5. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.05.09 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні типології розроблених моделей*)

15. Сабадаш І. В., **Береза В. В.**, Селіхов С. В. Стратегічні напрями вдосконалення та перспективи розвитку систем безпеки агробізнесу. *Бізнес Інформ*. 2026. № 6. С. 332–342. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-6-332-342 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні контурів дотримання організаційно-правової безпеки*)

16. **Береза В. В.**, Сабадаш І. О., Гулей А. І. Моніторинг ефективності наявних систем менеджменту безпеки: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. № 1. С. 450–454. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-86 (*авторський внесок полягає в ідентифікації рівня дотримання організаційно-правової безпеки в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу*)

17. Сабадаш І., **Береза В.** Практичні аспекти впровадження інтегрованих систем безпеки в менеджменті АПК. *Вісник СУПА*. 2026. № 1 (1). Ст. 008. https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1(35)-008 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні підходів до створення систем організаційно-правового захисту суб'єктів аграрного бізнесу*)

18. **Береза В.**, Сабадаш І. Методологія інтеграції систем управління організаційно-правовою безпекою. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 5 (27). https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-5(27 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні та систематизації розроблених методологічних підходів та прийомів*)

19. **Береза В.**, Сабадаш І. Розробка превентивного інструментарію управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2026. № 3 (354). С. 600–608. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-83 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні типології інструментів управління організаційно-правовою безпекою*)

20. Sablina N., Burtsev O., Darushyn O., Shalenyi V., Petrushov V., **Bereza V.**, Sabadash I. Logistics risk assessment and the development of a risk-oriented controlling approach under uncertainty. *Technology Audit and Production Reserves*. 2026. Vol. 3, No. 4 (89). P. 56–66. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2026.358478 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні організаційно-правових аспектів управління ризиками логістичної діяльності субєктів аграрного бізнесу*)

21. Kuzenko T., **Bereza V.**, Sabadash I., Harbazhii K., Tsyupak V., Matvieiev P., Selikhov S. Production potential as a determinant of economic security in the agro-industrial complex: theoretical framework and empirical verification. *Technology Audit and Production Reserves*. 2026. Vol. 2, No. 4 (88). P. 112–123. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2026.357179 (*авторський внесок полягає у визначенні організаційно-правової складової економічної безпеки суб'єктів аграрного бізнесу*)

Публікації, які засвідчують апробацію результатів дисертації:

22. **Береза В. В.** Стратегічне управління організаційно-правовою безпекою та захистом економічних результатів діяльності аграрних підприємств. Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали Другої Міжнародної науково-практичної конференції. – Харків: ХНТУСГ, 2019. – С. 157-159.

23. **Береза В. В.** Організаційно-правові та організаційно-економічні засади дотримання економічної безпеки суб'єктів аграрного бізнесу.

Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Харків: ХНТУСГ, 2020. С. 325-328.

24. **Береза В. В.** Механізми управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу. Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку: Матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. конф. м. Миколаїв / За заг. ред. Скупського Р.М. Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2023. С. 219-221.

25. **Береза В. В.** Інструменти інтеграції систем управління дотриманням організаційно-правової безпеки в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу. Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої до 95-річчя заснування Інституту тваринництва НААН. Харків: Інститут тваринництва НААН, 2024. С. 137-139.

Публікації, які додатково розкривають зміст дисертації

26. Ревенко О. В., Лагодієнко В. В., Уваров С. В., **Береза В. В.**, Пєчка С. С. Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах сучасних викликів: міжнародний досвід та специфіка повоєнного відновлення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 3. С. 264–267. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-52 (*авторський внесок полягає в ідентифікації інструментів правового захисту власності та інтересів суб'єктів економічних відносин*)

27. **Береза В. В.**, Сабадаш І. О., Селіхов С. В. Організаційно-правові детермінанти та результуючі чинники розвитку інтегрованих структур. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2026. № 6. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.06.01 (*авторський внесок полягає у визначенні правових ризиків та загроз формування та розвитку інтегрованих структур в агробізнесі*)

28. **Береза В.**, Сабадаш І. Управління екологічною складовою як стратегічний фактор забезпечення безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 3–4. С. 16–21. https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-3-4-3 (*авторський внесок полягає в оцінюванні правових наслідків екологічного захисту результатів та інтересів суб'єктів аграрного бізнесу*)

29. Ларіна Т. Ф., Корнієцький О. В., Павлова О. М., **Береза В. В.**, Сабадаш І. В. Трансформація економічного механізму забезпечення сталості територіальних громад в умовах системних безпекових ризиків. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 117–122. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-28 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні архітектоніки підсистем управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів економічних відносин*)

30. Maistrenko O., Nitsenko V., **Bereza V.**, Tsiupak V., Tkachenko V., Bohdaniuk I., Koberniuk S. The Role of Green Innovation in Boosting Competitiveness: Pathways to Sustainable Development. *Rocznik Ochrona Środowiska*. 2026. Vol. 28. https://doi.org/10.54740/Ros.2026.025 (*авторський внесок полягає в ідентифікації організаційно-правових засад захисту конкурентних позицій*)

ABSTRACT

Bereza V. Integration of mechanisms and systems for managing organizational and legal security in the management of agrarian business entities: theory, methodology, practice. - On the rights of the manuscript.

The thesis for the degree of Doctor of Economic Sciences, specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by types of economic activity). Livestock Farming Institute of The National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Kharkiv, 2026.

The dissertation forms the theoretical, methodological and applied principles of building an integrated system for managing organizational and legal security of agricultural production entities. Its formation is based on the identification of key determinants of strategic development, the use of methodological approaches to diagnosing the state of enterprises and identifying potential sources of threats with subsequent modeling of an effective mechanism of functioning based on modern management methods and tools. Methodological principles for diagnosing the activities of agricultural business entities in the presence of potential sources of threats to organizational and legal security are formed, which provide for the separation of organizational and legal components with the subsequent decomposition of each of them into the relevant areas. The basis of the assessment is a qualimetric model that provides for determining the state of the process flow from the standpoint of the probability of threats in each area, as well as taking into account the relative importance of individual components, which creates a basis for substantiating priority areas of organizational and legal security management. Conceptual principles for the formation of an integrated system for managing organizational and legal security of an enterprise have been developed, the logic of the development of which involves the combination of integrated, organizational and legal blocks with the definition of strategic tasks, target benchmarks and relevant strategies. The proposed system is aimed at achieving consistency and hierarchical balance between its subsystems, ensuring legal protection of the interests of the business entity and stakeholders, maintaining socially responsible behavior and forming a legal policy focused on preventing and minimizing risks and threats. Its functioning involves the ability to respond in a timely manner to changes in the strategic environment and ensuring the adaptation of enterprise management mechanisms to the transformation of internal and external conditions of activity. Models of the functioning of integrated systems for managing organizational and legal security have been formed using modern management tools. Their use involves substantiating strategies for the development of agricultural production entities based on a combination of game-theoretic

modeling, the provisions of utility theory, vector optimization and situational management with the inclusion of the appropriate evaluation functionality. This approach allows us to take into account the multiplicity of alternatives for managerial choices, the ambiguity of the behavior of participants in economic relations, and the need to find balanced solutions within the existing resource, organizational, and legal constraints. The theoretical understanding of the organizational and legal security of agrarian business entities as a deterministic state has been deepened, under which the enterprise retains the ability to function as an independent business entity, maintain organizational, legal, and property integrity, carry out not only the main, but also financial and investment activities, participate in various forms of integration, and ensure effective internal management. An important characteristic of such a state is the coordination of the interests, needs, and values of the main stakeholders, which allows us to consider organizational and legal security not only as a characteristic of the enterprise's security, but also as the result of the proper construction of relations between the participants in its internal and external environment. A methodical approach to assessing the activities of agrarian business entities based on potential threats to organizational and legal security has been developed. Its difference is the positioning of enterprises within the matrix according to the integral values of the organizational and legal components with the allocation of four types of state: stable, unstable in organizational terms, unstable in legal terms and critical. Such a division creates a basis for the differentiation of management decisions and the choice of appropriate strategies depending on the nature of the identified problems, the degree of vulnerability of the enterprise and the priority of individual areas of management influence. The methodological basis for managing the organizational and legal security of agricultural business entities has been improved by systematically combining general and specific principles, general scientific and applied methods, basic management functions and variable response strategies. General scientific methods include empirical, economic-mathematical, statistical and sociological research, while economic, administrative, socio-psychological,

information, organizational-technological and institutional-legal methods are included in the applied tools. The universal components are the functions of forecasting, planning, organization, motivation, control and regulation, and the variable component is the strategy of avoiding, accepting, managing and transferring risks. A scheme for preventive management of organizational and legal security of agrarian business entities is proposed, which combines quantitative and qualitative analysis of the impact of managed and unmanaged threats that are formed both in the external environment and within the areas defined by the mental map of organizational and legal security. Its implementation involves the consistent performance of management functions, assessment of the probability and consequences of threats, selection of adequate response strategies, planning of necessary measures and their resource and budgetary support. This allows us to move from situational response to already implemented negative events to proactive management of potential sources of risk. A strategic risk zone of the enterprise is determined, the formation of which is based on the use of the provisions of game theory, cognitive mapping and other analytical and heuristic methods. Its application provides the possibility of ranking threats by the degree of criticality, potential losses and level of manageability, as well as modeling the choice of methods of managerial influence aimed at reducing the probability of the most dangerous threats or minimizing the scale of negative consequences for the enterprise. The approach to structuring threats and risks by target markets and areas of activity is specified based on the diagnostics of the triad "identification of opportunities - analysis of strategic intentions - study of the market environment". This allows you to form the strategic space of the business entity's activities, determine possible configurations of its development and correlate market opportunities with the nature of internal and external threats. In this way, strategic decisions can be formed not only from the standpoint of avoiding undesirable influences, but also taking into account the potential for using new opportunities to strengthen competitive positions and increase organizational and legal stability. The classification of threats to organizational and legal security by mental map

areas has been further developed, which is based on the interaction of the enterprise with the main groups of stakeholders and taking into account their interests, needs and values. Such classification creates the opportunity to systematically identify sources of potential threats, determine their manageability and predict consequences for various areas of activity of the agrarian business entity. The functional content of the organizational and legal security system of the enterprise has been developed by clarifying the procedural support and combining it with the strategic management tools. The proposed approach involves the use of methods of economic diagnostics of activity effectiveness, quantitative and qualitative assessment of threats, determination of priorities of managerial response and constant adjustment of actions in accordance with changes in the internal and external environment. This ensures the integration of organizational and legal security functions into the overall process of strategic and operational management of the enterprise. The approach to assessing the effectiveness of the organizational and legal security management mechanism has been deepened. It is proposed to determine it not only on the basis of traditional indicators of the effectiveness of the enterprise, but also taking into account the characteristics of the life and reproductive cycles, the stability of the main processes, the level of legal support for strategic management, the state of legal security and the consistency of relevant decisions with the existing management hierarchy. This approach allows us to assess the effectiveness of the mechanism not as a set of local effects, but as the ability of the system to maintain the stability, manageability and legal protection of the enterprise in the long term. The idea of the strategic capabilities of agrarian business entities, which are determined through organizational and legal vectors of development, market positioning, strategic partnership and appropriate institutional support, has been expanded. The implementation of such capabilities can be carried out through mechanisms of integration, cooperation, clustering and other forms of interaction that allow combining the resource capabilities of different entities, reducing the level of individual risks and forming additional prerequisites for strengthening competitive

positions. Further development has been made in the areas of formation of strategic management systems for organizational and legal security, the elemental composition of which is determined taking into account the specifics of the chosen model of enterprise functioning and the importance of individual components in ensuring its overall effectiveness. While maintaining the unity of the strategic goal and basic tasks, methods of prevention, localization and minimization of threats, as well as methods of maintaining stable market positions and an appropriate level of legal protection, remain variable. This approach ensures the adaptability of integrated management systems and the possibility of their adjustment in accordance with changes in the conditions of activity of agrarian business entities.

Keywords: management mechanisms, organizational and legal security, integrated systems, agrarian business, business entities, performance.

ЗМІСТ

ВСТУП 20
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ 32
1.1. Науково-теоретичній зміст економічної безпеки субєкта економічних відносин 32
1.2. Змістовіні та сутнісні ознаки організаційно-правової безпеки підприємства 74
1.3. Ідентифікація сфер організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу 104
Висновки до розділу 1 124
РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЮ БЕЗПЕКОЮ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ 127
2.1. Інструменти діагностики в системі управління дотриманням організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу 127
2.2. Оцінювання рівня доторимання організаційно-правової безпеки в менеджменті суб'єктів агарного бізнесу 150
2.3. Методологія управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів агарного бізнесу 171
Висновки до розділу 2 182
РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В КОНТУРАХ ДОТРИМАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЇ БЕЗПЕКИ ОСНОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 186
3.1. Особливості розвитку суб'єктів вітчизняного аграрного бізнесу 186
3.2. Чинники впливу на формування інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою 204
3.3. Організаційно-економічні умови формування та розвитку діяльності суб'єктів агробізнесу 222
Висновки до розділу 3 240

РОЗДІЛ 4 ІМПЕРАТИВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ 243
4.1. Стимулюючий інструментарій менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу 243
4.2. Детермінанти та результати розвитку інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою 250
4.3. Ідентифікація загроз та можливостей стратегічного управління організаційно-правовою безпекою субєктів аграрного бізнесу 255
Висновки до розділу 4 269
РОЗДІЛ 5 МЕХАНІЗМИ ТА ІНТЕГРОВАНІ СИСТЕМИ В ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІЙ БЕЗПЕЦІ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ 272
5.1. Превентивний інструментарій управління дотриманням організаційно-правовою безпекою 272
5.2. Стратегічне управління для забезпечення інтегрованої організаційної-правової системи аграрного підприємства 295
5.3. Організаційні зміни в системі управління організаційно-правовою безпекою 317
Висновки до розділу 5 326
ВИСНОВКИ 328
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 333

ВСТУП

Актуальність теми. Проблематика управління безпекою підприємств має виразний міждисциплінарний характер, оскільки перебуває на перетині економічної науки, менеджменту, права, соціології та інших суміжних напрямів. Такий підхід дає змогу комплексно досліджувати загрози господарській діяльності та формувати інтегровані управлінські рішення, що поєднують економічні, організаційні й правові інструменти.

Особливого значення в сучасних умовах набуває організаційно-правова безпека, яка відображає здатність підприємства забезпечувати захищеність майнових і корпоративних інтересів, належну організацію управлінських процесів, дотримання правових норм, договірної дисципліни та стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз. На відміну від окремих функціональних видів безпеки, вона має інтегруючий характер і безпосередньо пов’язана з якістю системи менеджменту підприємства.

Для суб’єктів аграрного бізнесу зазначена проблематика є особливо актуальною через високу залежність їх діяльності від природно-кліматичних, ринкових, інституційних, логістичних і правових чинників, специфіку землекористування, значну вартість активів, складність договірних відносин та експортну орієнтацію галузі. Це підвищує ризики майнових втрат, корпоративних конфліктів, порушення прав власності, невиконання зобов’язань, регуляторної невизначеності та інших деструктивних впливів.

Додаткового загострення ці проблеми набули в умовах воєнного стану. Руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, тимчасова окупація територій, мінування земель, пошкодження та втрата активів, обмеження доступу до ресурсів і ринків, порушення господарських зв’язків, кадрові втрати та постійні зміни нормативно-правового регулювання суттєво підвищують рівень організаційно-правових ризиків аграрних підприємств. За таких умов забезпечення безпеки набуває не лише економічного, а й

стратегічного значення для збереження безперервності господарської діяльності та життєздатності бізнесу.

Не менш важливим є формування ефективних механізмів організаційно-правової безпеки у контексті повоєнного відновлення України. Відновлення виробничого потенціалу, залучення інвестицій, повернення активів до господарського обороту, відбудова інфраструктури, розширення міжнародного співробітництва та інтеграція до європейського економічного простору вимагатимуть високого рівня правової визначеності, прозорості управління, захищеності майнових прав і стійкості організаційних систем.

Водночас у наукових дослідженнях питання організаційно-правової безпеки переважно розглядаються фрагментарно, а методологічні засади інтеграції відповідних механізмів і систем у загальний менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу залишаються недостатньо опрацьованими. Це обумовлює потребу в розвитку теоретичних положень, методичного інструментарію оцінювання загроз та формуванні цілісної системи превентивного, адаптивного й ризик-орієнтованого управління.

Отже, актуальність теми дослідження визначається необхідністю наукового обґрунтування інтеграції механізмів і систем управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу як передумови збереження їх стійкості, захисту активів та економічних інтересів, підвищення інвестиційної привабливості й забезпечення ефективного функціонування в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Теоретико-методологічне підґрунтя дослідження сформовано на основі наукових здобутків у сфері безпекології, економічної безпеки та управління захищеністю суб'єктів господарювання. Вагомий внесок у розвиток теоретичних і прикладних положень зазначеної проблематики зробили Т. Васильців, В. Вахлакова, В. Геєць, С. Ілляшенко, О. Ляшенко, М. Караїм, М. Кизим, А. Козаченко, Я. Малик, О. Маслак, О. Марченко, А. Микитась, І. Мойсеєнко, Є. Овчаренко, В. Пономарьов, О. Россошанська, С. Шкарлет, Л.

Шемаєва, Л. Шульженко та інші вітчизняні науковці. Їхні дослідження заклали концептуальні основи розуміння природи економічної безпеки, ідентифікації загроз, оцінювання рівня захищеності та формування відповідних систем і механізмів управління.

Теоретичні та прикладні аспекти забезпечення економічної стійкості, захисту господарських інтересів і безпечного функціонування підприємств аграрної сфери розвинуті у працях О. Амосова, В. Андрійчука, Н. Вдовенко, І. Богданюка, Н. Гавкалової, Ю. Данька, М. Дем'яненка, О. Єрмакова, М. Ігнатенка, О. Іваницької, І. Крюкової, О. Кухара, Т. Лепейко, Ю. Лупенка, М. Маліка, О. Маковоз, В. Маргасової, В. Мартиненка, І. Маркіної, Л. Мармуль, В. Онегіної, А. Пересади, О. Пономарьова, І. Сенчука, Г. Черевка, О. Чечелюка, Б. Язлюка, О. Шабінського та інших учених. Напрацювання зазначених авторів становлять важливе наукове підґрунтя для дослідження економічних, організаційних та управлінських аспектів безпеки суб'єктів аграрного бізнесу.

Попри вагомий науковий доробок у сфері економічної та організаційної безпеки підприємств, низка положень щодо управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу залишається недостатньо опрацьованою. На теоретичному рівні потребують уточнення сутність, структурна побудова та місце організаційно-правової безпеки в загальній системі менеджменту підприємства, а також характер взаємозв'язків між організаційною, правовою, економічною та управлінською складовими безпеки. Методологічна прогалина полягає у відсутності цілісного підходу до діагностики організаційно-правових загроз, оцінювання рівня захищеності підприємства, визначення зон ризику та вибору адекватних механізмів превентивного й адаптивного реагування. На прикладному рівні недостатньо розробленими залишаються моделі інтеграції механізмів організаційно-правової безпеки у стратегічне й оперативне управління суб'єктами аграрного бізнесу, зокрема в умовах високої

мінливості зовнішнього середовища, воєнних ризиків та необхідності повоєнного відновлення.

Необхідність подолання зазначених прогалин зумовлює потребу у формуванні комплексної методології управління організаційно-правовою безпекою, орієнтованої на узгодження інтересів стейкхолдерів, своєчасну ідентифікацію та нейтралізацію загроз, підтримання стійкості господарської діяльності й реалізацію стратегічних моделей розвитку суб'єктів аграрного бізнесу. Це визначає актуальність теми дослідження, його мету, завдання, об'єкт і предмет.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконувалася відповідно до науково-дослідної теми Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України «Ідентифікувати сценарії та процедури відновлення виробничо-технологічного, агроекологічного та інноваційно-інвестиційного потенціалу молочного скотарства на деокупованих територіях» (номер державної реєстрації 0124U001624, 2024-2025 рр.), «Обґрунтування стратегічних напрямів змін товарної спеціалізації підприємств-виробників продукції тваринництва» (номер державної реєстрації 0226U001032, 2026 р.), «Методологічні основи удосконалення нормативно-правового регулювання відшкодування спричинених агресією збитків виробників продукції тваринництва» (номер державної реєстрації 0126U001663, 2026 р.). Автором обґрунтовано методологічні підходи до діагностики діяльності суб'єктів аграрного бізнесу в умовах виникнення потенційних загроз їх організаційно-правовій безпеці; сформовано моделі функціонування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою із застосуванням сучасного інструментарію менеджменту; визначено параметри стратегічної зони ризиків підприємства та запропоновано підхід до вибору способів управлінського впливу, спрямованих на попередження, локалізацію й мінімізацію найбільш суттєвих загроз.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування та розроблення прикладних засад формування й інтеграції систем управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу для забезпечення їх стійкого розвитку, своєчасного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, узгодження інтересів зацікавлених сторін та попередження, мінімізації й нейтралізації загроз і ризиків за основними напрямами господарської діяльності.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

– уточнити зміст і взаємозв'язок базових категорій дослідження «безпека», «загроза», «ризик» і «виклик» у контексті управління діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу;

– узагальнити еволюцію наукових поглядів на організаційно-правову безпеку та систематизувати підходи до її класифікації;

– обґрунтувати підходи до систематизації загроз організаційно-правовій безпеці з урахуванням складу зацікавлених сторін, їх інтересів, цінностей і потреб;

– розробити методичний підхід до оцінювання стану та окремих сфер організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу;

– здійснити діагностику рівня та особливостей організаційно-правової безпеки досліджуваних суб'єктів аграрного бізнесу;

– сформувати науково-методологічний інструментарій ідентифікації, оцінювання та ранжування загроз організаційно-правовій безпеці;

– визначити характер впливу організаційно-правових форм господарювання та форм власності на побудову і результативність інтегрованих систем безпеки суб'єктів аграрного бізнесу;

– ідентифікувати сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників виникнення загроз організаційно-правовій безпеці та оцінити характер їх впливу на діяльність аграрних підприємств;

– обґрунтувати організаційно-правові детермінанти управлінських рішень в умовах ресурсних, інституційних та інших обмежень діяльності підприємств;

– визначити стимулюючі складові системи менеджменту, спрямовані на попередження та мінімізацію ризиків організаційно-правового характеру;

– встановити ключові чинники формування та результативного функціонування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу;

– обґрунтувати функціональну структуру, завдання та управлінське навантаження підсистем організаційно-правової безпеки підприємства;

– розвинути засади превентивного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу;

– удосконалити інструментарій інтегрованих систем управління для попередження, локалізації та мінімізації загроз і ризиків за основними видами діяльності;

– розробити механізм управління організаційно-правовою безпекою суб'єкта аграрного бізнесу з урахуванням необхідності відповідних організаційних змін та його інтеграції в загальну систему менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування, функціонування та інтеграції механізмів та систем управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу.

Предметом дослідження складають теоретичні, методологічні та прикладні засади інтеграції механізмів та систем управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу дослідження становлять положення теорії економічної безпеки, теорії менеджменту, ризик-менеджменту, системного та процесного підходів до управління підприємствами. У процесі виконання дисертаційного дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема:

морфологічного аналізу – для уточнення змісту та структуризації понятійно-категоріального апарату організаційно-правової безпеки підприємства; *діалектичного методу* – для дослідження еволюції наукових підходів і узагальнення концептуальних положень щодо управління безпекою суб'єктів господарювання; *теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу* – для обґрунтування методологічних засад діагностики діяльності суб'єктів аграрного бізнесу за наявності потенційних джерел організаційно-правових загроз, визначення принципів і моделей функціонування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою, а також формування засад превентивного управління нею; *експертного оцінювання* – для визначення рівня впливу потенційних загроз на діяльність досліджуваних суб'єктів аграрного бізнесу; *кваліметричного методу* – для кількісного оцінювання окремих складових і загального рівня організаційно-правової безпеки; *методу формалізації* – для побудови концептуальних моделей, алгоритмів і структурно-логічних схем інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою підприємства.

Інформаційну базу дисертаційного дослідження сформували законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність підприємств і окремі аспекти забезпечення їх організаційно-правової безпеки; офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України; фінансова, управлінська та інша звітність досліджуваних суб'єктів аграрного бізнесу; результати авторських спостережень і аналітичних узагальнень; інформаційні матеріали з відкритих джерел; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а також результати власних розрахунків автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методологічних положень і розробленні науково-прикладного інструментарію інтеграції механізмів та систем управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу на основі стратегічного, системного, превентивного та ризик-орієнтованого підходів,

що забезпечує ідентифікацію потенційних джерел загроз, оцінювання їх впливу, обґрунтування управлінських рішень та адаптацію підприємств до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Основні положення наукової новизни полягають у такому.

вперше:

– обґрунтовано концептуальні засади формування інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, які передбачають поєднання стратегічного, організаційного та правового контурів управління, узгодження їх цілей, функцій та інструментів, забезпечення збалансованості інтересів зацікавлених сторін і формування відповідних стратегій реагування на загрози, що створює передумови для інтеграції безпекових процедур у загальну систему менеджменту підприємства;

– сформовано методологічні засади діагностики організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу, які ґрунтуються на виокремленні організаційної та правової складових, їх декомпозиції за функціональними сферами та застосуванні кваліметричної моделі для визначення рівня потенційних загроз і вагомості окремих сфер, що дозволяє обґрунтовувати пріоритетні напрями управлінського впливу;

– розроблено моделі функціонування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, які поєднують інструментарій теорії ігор, теорії корисності, векторної оптимізації та ситуаційного управління й забезпечують багатокритеріальне обґрунтування вибору стратегій розвитку та способів реагування на зміни середовища на основі ідентифікації ризиків та загроз здійсненню основної діяльності суб'єктів;

удосконалено:

– наукове розуміння організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу як стану його організаційної, правової та майнової захищеності, за якого забезпечуються самостійність господарювання, стійкість внутрішньої

системи управління, можливість здійснення основної, фінансової та інвестиційної діяльності, участі в інтегрованих формуваннях, а також узгодження інтересів, потреб і цінностей ключових зацікавлених сторін;

– методичний підхід до оцінювання організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу, який передбачає позиціонування підприємств у матриці за інтегральними оцінками організаційної та правової складових і виокремлення чотирьох типів їх стану: стабільного, організаційно нестабільного, правово нестабільного та критичного, що дозволяє диференціювати відповідні стратегії управління безпекою;

– методологічні засади управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу шляхом системного поєднання загальних і спеціальних принципів, загальнонаукових та прикладних методів, функцій прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю й регулювання, а також варіативних стратегій реагування на ризики, що охоплюють їх уникнення, прийняття, управління та передачу;

– методичне забезпечення превентивного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, що передбачає поєднання кількісного та якісного оцінювання керованих і некерованих загроз, використання ментального картографування, послідовну реалізацію функцій менеджменту та бюджетування заходів, спрямованих на реалізацію обраних стратегій безпеки;

– підхід до формування стратегічної зони ризиків підприємства, який ґрунтується на поєднанні методів творчого вирішення проблем, теорії ігор, когнітивного моделювання та інших аналітичних і евристичних методів і дозволяє ранжувати загрози та обґрунтовувати вибір способів управлінського впливу на найбільш критичні з них;

– типологію загроз і ризиків суб'єктів аграрного бізнесу за цільовими ринками та напрямами взаємодії, яка базується на діагностичній тріаді «ідентифікація можливостей – оцінювання стратегічних намірів –

дослідження ринкового середовища» і використовується для формування стратегічного простору та визначення конфігурації розвитку підприємства.

набули подальшого розвитку:

– теоретичне трактування економічної безпеки підприємства як такого стану його функціонування, за якого забезпечується узгоджене задоволення потреб, реалізація інтересів і збереження цінностей підприємства та його ключових стейкхолдерів, з урахуванням ролі людини як первинного суб'єкта формування та реалізації управлінських рішень;

– класифікація загроз організаційно-правовій безпеці суб'єктів аграрного бізнесу за сферами взаємодії із зацікавленими сторонами, яка передбачає ідентифікацію джерел загроз через можливе порушення інтересів, незадоволення потреб або невідповідність цінностям власників, інвесторів, працівників, споживачів, постачальників, фінансових установ, органів державного регулювання та територіальних громад;

– функціональне наповнення системи управління організаційно-правовою безпекою підприємства шляхом упорядкування процедур стратегічного управління, економічної діагностики результативності діяльності та кількісного й якісного оцінювання керованих і некерованих загроз;

– підхід до оцінювання результативності механізму управління організаційно-правовою безпекою, який поряд із традиційними показниками враховує параметри життєвого та відтворювального циклів підприємства, стійкість бізнес-процесів, рівень правової забезпеченості стратегічного управління та узгодженість із ієрархічною системою менеджменту;

– визначення стратегічних можливостей суб'єктів аграрного бізнесу на основі поєднання організаційно-правових векторів ринкового позиціонування, стратегічного партнерства та відповідного інституційного забезпечення із застосуванням механізмів інтеграції, кооперації та кластеризації;

– напрями розвитку систем стратегічного управління організаційно-правовою безпекою суб’єктів аграрного бізнесу, які передбачають варіативне формування їх елементного складу з урахуванням вагомості окремих компонент у забезпеченні загальної результативності підприємства та диференціацію методів попередження, локалізації й мінімізації загроз при збереженні єдності стратегічних цілей управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні прикладних рекомендацій щодо формування та функціонування інтегрованих систем і механізмів управління організаційно-правовою безпекою суб’єктів аграрного бізнесу. Запропоновані підходи забезпечують ідентифікацію та систематизацію внутрішніх і зовнішніх загроз, їх оцінювання за групами зацікавлених сторін з урахуванням їх інтересів, потреб і цінностей, а також обґрунтування відповідних управлінських рішень щодо попередження, локалізації та мінімізації ризиків. Практична реалізація отриманих результатів передбачає використання сучасного інструментарію менеджменту та стратегічного управління для підвищення рівня організаційно-правової захищеності, адаптивності й стійкості суб’єктів аграрного бізнесу до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Результати дисертаційного дослідження, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, схвалені та використовуються в практичній діяльності ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Чугуївського району Харківської області (довідка № 143 від 24.04.2026 р.), ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» (довідка № 1/103/26 від 23.04.2026 р.), ТОВ «Агро Контур» Сумського району Сумської області (довідка № 052 від 15.04.2026 р.), а також в навчальному процесі при підготовці здобувачів ступеня доктора філософії в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України (довідка № 121-01/а від 22.04.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеною працею проведеного самостійного наукового дослідження. В дисертаційній роботі викладено основні результати теоретичних, методологічних та

прикладних досліджень за визначеною тематикою, представлені висновки та надані пропозиції, які є науковим здобутком автора.

Апробація результатів дослідження. Апробація результатів дисертації. Підсумки наукового дослідження доповідались автором і схвалені на вітчизняних та зарубіжних науково-практичних конференціях, форумах, семінарах, а саме: Друга Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком соціально-економічних систем» (Харків, 2019); IV Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком соціально-економічних систем» (Харків, 2020); III Всеукраїнська науково-практична конференція «Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку» (Миколаїв, 2023); Міжнародна науково-практична конференція «Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення» (Харків, 2024).

Публікації. Результати дисертації відображені у 30 наукових публікаціях (12 одноосібних), в тому числі: 23 статтях у наукових фахових виданнях, 3 статтях у зарубіжних наукових періодичних виданнях, які входять до наукометричних баз Scopus та Web of Science, та 4 публікаціях у інших виданнях. Загальний обсяг наукових праць складає 14,7 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, п’яти розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст дослідження викладено на 379 сторінках комп’ютерного тексту. Робота містить 20 таблиць і 18 рисунків. Список використаних джерел налічує 376 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ

1.1. Науково-теоретичній зміст економічної безпеки субєкта економічних відносин

Зовнішнє середовище функціонування підприємства характеризується складністю, багаторівневістю та різноманітністю форм прояву. Сучасні тенденції глобалізації, міжнародної та регіональної інтеграції, конвергенції соціально-економічних систем, посилення взаємозалежності відкритих національних економік, а також зростання ролі міждержавних і регіональних об'єднань істотно трансформують умови функціонування та систему менеджменту підприємств. Протягом останніх десятиліть суттєво змінилися підходи до організації виробничих процесів, формування режимів і графіків праці, використання дистанційних та гнучких форм зайнятості, забезпечення гендерної рівності й розширення участі жінок у трудовій та управлінській діяльності. Паралельно відбуваються принципові технологічні зміни, обумовлені впровадженням результатів фундаментальних і прикладних наукових досліджень, цифровізацією господарської діяльності та поширенням нових моделей організації бізнес-процесів. За таких умов зовнішнє середовище є одним із ключових джерел імпульсів для розвитку, адаптації та трансформації підприємства. Водночас воно постійно генерує загрози, ризики й небезпеки, структура, масштаб та інтенсивність яких змінюються у часі відповідно до загального рівня невизначеності процесів, що відбуваються поза межами підприємства. Наявність та ймовірність виникнення таких загроз зумовлює необхідність формування, удосконалення

й системного аналізу механізмів забезпечення безпеки на різних рівнях управління та для різних категорій суб’єктів, що стало передумовою виокремлення проблематики безпеки в самостійний міждисциплінарний напрям наукових досліджень.

Зростання складності зовнішнього середовища одночасно супроводжується посиленням його мінливості та варіативності, що знаходить прояв у постійному виникненні нових чинників, здатних прямо або опосередковано впливати на діяльність суб’єктів господарювання. Це вимагає від підприємств систематичного спостереження за характером перебігу зовнішніх процесів, своєчасного виявлення змін у їхньому оточенні та адаптації управлінських рішень до нових умов, оскільки результати господарської діяльності значною мірою залежать від параметрів і спрямованості дії відповідних чинників. Така залежність безпосередньо пов’язана з відкритістю підприємства як соціально-економічної системи. Із зовнішнього середовища підприємство залучає необхідні для функціонування природні, матеріальні, фінансові, людські, інформаційні та нематеріальні ресурси. Натомість у зовнішнє середовище воно спрямовує результати своєї діяльності у вигляді продукції, робіт і послуг, формує побічні продукти та відходи виробничих процесів, створює й поширює нові знання, накопичує інформацію та формує власний інформаційно-комунікаційний простір.

Водночас функціонування підприємства здійснюється під постійним впливом механізмів, інститутів та інституцій різної природи, сфери компетенції, обсягу повноважень і характеру регуляторного впливу, які визначають допустимі способи ведення господарської діяльності, встановлюють відповідні обмеження, правила та процедури поведінки суб’єктів господарювання. Кількісні та якісні параметри ресурсів, що надходять до підприємства, залежать від широкого кола характеристик зовнішнього середовища, зокрема типу соціально-економічної системи,

доступності та рідкісності окремих ресурсів, сформованої системи прав власності, характеру доступу до інформації, ступеня розвитку ринкової інфраструктури, форм і масштабів державного регулювання національної економіки, стану конкурентного середовища та інших чинників. Своєю чергою, зміст, структура та обсяг результатів діяльності підприємства значною мірою визначаються параметрами ринкового попиту й вимогами споживачів, які в умовах ринкової економіки формують потребу в певному обсязі продукції з відповідними якісними, ціновими, функціональними та іншими характеристиками.

Створення підприємства, його включення у виробничі, логістичні, маркетингові та інші ланцюги формування вартості передусім мають економічну природу. Проте будь-які форми взаємодії підприємства як суб'єкта господарювання із зовнішнім середовищем як на етапі залучення ресурсів, так і на етапі реалізації результатів діяльності здійснюються в межах визначеного інституційного та нормативно-правового поля. Відповідні процеси регулюються формальними нормами, правилами, процедурами й обмеженнями, а також зазнають впливу неформальних інститутів, усталених моделей поведінки та практик ділової взаємодії. Саме від узгодженості, передбачуваності й результативності такої взаємодії значною мірою залежать економічні результати функціонування підприємства, його здатність реалізовувати стратегічні цілі, підтримувати стійкість бізнес-процесів та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Поряд з економічною природою зазначених процесів, перетворення ресурсів у результати діяльності всередині підприємства, тобто процеси, які умовно відбуваються в межах його «чорного ящика», безпосередньо залежать від рівня організації управлінської та виробничої діяльності. При цьому як внутрішньоорганізаційні взаємовідносини, так і взаємодія підприємства із зовнішніми контрагентами, органами державної влади, місцевого самоврядування, власниками, працівниками, споживачами та

іншими стейкхолдерами тією чи іншою мірою регламентуються нормами права. Відповідно, кожна із зазначених сфер взаємодії, а також зовнішнє середовище підприємства в цілому можуть бути джерелом виникнення загроз і небезпек. Це об'єктивно зумовлює необхідність виокремлення організаційної та правової складових у структурі економічної безпеки підприємства та їх подальшого комплексного дослідження.

Таким чином, зважаючи на особливості функціонування підприємства у відкритому зовнішньому середовищі та постійну наявність реальних або потенційних загроз і небезпек, логіка формування змісту поняття «організаційно-правова безпека» передбачає послідовне дослідження декількох взаємопов'язаних складових. Передусім необхідним є уточнення етимології й змістового наповнення категорії «безпека», аналіз генезису наукових поглядів на проблематику забезпечення безпеки в Україні та у світовій науковій думці, розкриття сутності економічної безпеки й систематизація основних підходів до її трактування. Наступним етапом є ідентифікація організаційних і правових процесів у діяльності підприємства, щодо яких можуть виникати відповідні ризики, загрози та небезпеки. Узагальнення результатів такого аналізу створює теоретичне підґрунтя для визначення сутності, структури, функціонального призначення та змістового наповнення організаційно-правової безпеки підприємства.

Історичні витоки категорії «безпека» сягають давніх часів. Одні з ранніх уявлень про відповідний стан людини та суспільства простежуються у книгах Старого і Нового Заповітів, зокрема в Псалмах, книгах пророків Ісаї та Єзекіїля. Етимологічний аналіз відповідних понять у давньогрецькій та давньоєврейській мовних традиціях дає підстави пов'язувати їх зміст із такими характеристиками, як «володіння ситуацією», «твердість і непохитність», «мир і спокій», а також «порятунок і збереження» [68]. Отже, вже на ранніх етапах розвитку суспільної думки безпека розглядалася не лише як фізична відсутність безпосередньої загрози, а й як певний стан

стабільності, захищеності, упевненості у збереженні людини, спільноти чи створених ними цінностей.

У давньоримській політичній і культурній традиції уявлення про безпеку також набули символічного та інституційного вираження. На давньоримських монетах використовувався образ Securitas – персоніфікованого символу стабільності, спокою та захищеності держави, який водночас відображав відповідальність влади за збереження суспільного порядку й захист громадян [102]. Така інтерпретація має важливе значення для розуміння подальшої еволюції категорії безпеки, оскільки в ній поступово поєднувалися індивідуальний, суспільний і державний виміри, а забезпечення належного стану захищеності почало сприйматися як одна із ключових функцій політичної влади.

Формування більш наближеного до сучасного трактування поняття «безпека» дослідники пов’язують із середньовічним періодом, коли воно почало використовуватися для характеристики стану відсутності, мінімізації або нейтралізації загроз і небезпек, а також для позначення умов та суспільних інститутів, здатних підтримувати такий стан [6]. Поступово категорія безпеки переставала мати виключно індивідуальний або воєнний зміст і набувала ширшого суспільного та інституційного значення.

У середньовічних джерелах відповідна категорія тісно пов’язувалася з відносинами відповідальності, вірності та взаємного захисту. Зокрема, у листі єпископа Шартрського Фульберта герцогу Аквітанії Гільому, датованому 1020 р., у межах характеристики обов’язків васала безпека пов’язувалася з нерозголошенням таємниць сеньйора та недопущенням дій, які могли б завдати шкоди захищеності його володінь і укріплень. У такий спосіб безпека фактично розглядалася як результат виконання визначених правил поведінки, взаємних зобов’язань та підтримання встановленого порядку.

У західноєвропейській суспільно-політичній думці зміст поняття поступово розширювався. Одне з ранніх визначень безпеки характеризувало її як стан людини, за якого вона відчуває себе захищеною від небезпеки [30, с. 11]. Водночас до середини XVII ст. відповідне поняття дедалі тісніше почало пов'язуватися не лише із суб'єктивним відчуттям захищеності, а й із функціями держави. Її призначення дедалі частіше розглядалося через необхідність забезпечення суспільного блага, правопорядку, стабільності та безпеки населення. При цьому досягнення такого стану передбачало не лише відсутність безпосередньої небезпеки, а й наявність відповідних органів, механізмів та організацій, покликаних підтримувати стабільність суспільних відносин і забезпечувати належний рівень захищеності особи та суспільства [88].

Вагомий внесок у формування філософського та політико-правового розуміння безпеки здійснили представники європейської суспільної думки Т. Гоббс, П. Гольбах, Ж.-Ж. Руссо, Б. Спіноза та Дж. Локк [27; 29; 67; 104; 110]. У їхніх працях безпека тією чи іншою мірою пов'язувалася з функціонуванням держави, суспільним договором, правами людини, гарантуванням порядку та створенням умов для стабільного існування громадянського суспільства. Держава в цьому контексті розглядалася як інституційний суб'єкт, наділений можливостями забезпечувати належний рівень захищеності шляхом використання законодавчих, виконавчих та інших механізмів. При цьому простежувався тісний взаємозв'язок між захищеністю держави, суспільства та окремої особи, оскільки стабільність суспільної системи значною мірою залежить від узгодження індивідуальних і колективних інтересів, дотримання встановлених правил та ефективності функціонування суспільних інститутів.

Для українських земель проблема безпеки історично формувалася під впливом постійної необхідності захисту населення, територій, господарських ресурсів і суспільного устрою від зовнішніх посягань. Дослідники

пов’язують активізацію відповідних процесів, зокрема, з необхідністю протидії зовнішнім воєнним загрозам у середньовічний період [62; 121]. У подальшому зміст поняття безпеки поступово розширювався та охоплював не лише питання фізичного чи воєнного захисту, але й підтримання громадського порядку, стабільності функціонування суспільних інститутів, забезпечення майнових прав та передбачуваності соціально-економічних відносин.

Подальший розвиток суспільно-політичних, економічних і правових відносин сприяв суттєвому ускладненню змісту категорії «безпека». Вона перестала розглядатися виключно як стан відсутності безпосередньої небезпеки. У сучасній науковій інтерпретації безпека дедалі частіше пов’язується зі здатністю певного суб’єкта або системи протидіяти негативним впливам, підтримувати стабільність ключових параметрів, забезпечувати безперервність функціонування, зберігати потенціал розвитку та адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Особливого значення для подальшого дослідження набуває системне трактування безпеки, відповідно до якого вона характеризує не лише поточний стан захищеності, але й властивість певної соціально-економічної системи зберігати свою функціональність за умов дії несприятливих чинників. У спеціалізованому довідковому виданні «Економічна безпека: енциклопедія» [119] безпека трактується як властивість системи, яка проявляється у спроможності предмета, явища або процесу зберігати основні характеристики та сутнісні параметри під впливом негативних чинників. Такий підхід є особливо важливим у контексті дослідження підприємства, оскільки дозволяє розглядати його безпеку не як статичний стан, а як динамічну здатність підтримувати цілісність, функціональність, керованість та можливості розвитку в умовах мінливого середовища.

Відтак сучасне трактування категорії «безпека» охоплює декілька взаємопов’язаних аспектів. По-перше, вона характеризує певний стан

захищеності суб’єкта, системи або процесу від несприятливих впливів. По-друге, безпека відображає здатність своєчасно ідентифікувати загрози, оцінювати характер та масштаби їх можливих наслідків і формувати адекватні заходи реагування. По-третє, вона передбачає наявність відповідних організаційних, економічних, правових, інформаційних та управлінських механізмів, спрямованих не лише на нейтралізацію вже реалізованих загроз, але й на їх превентивне виявлення та недопущення. По-четверте, безпека повинна розглядатися у взаємозв’язку зі стійкістю та розвитком системи, оскільки надмірна орієнтація виключно на збереження поточного стану може стримувати адаптацію до змін і формування нових конкурентних можливостей.

У науковій літературі трактування поняття «безпека», незважаючи на наявність спільної змістової основи, не є повністю уніфікованим. Більшість підходів ґрунтується на взаємозв’язку безпеки із категоріями небезпеки, загрози, ризику, захищеності, стійкості та здатності системи протидіяти негативним впливам. Водночас окремі дослідники акцентують увагу переважно на стані захищеності, інші — на здатності системи зберігати свої ключові властивості та функції, треті — на сукупності інституційних, організаційних і управлінських механізмів забезпечення такого стану. Відмінності в наукових підходах обумовлюються рівнем аналізу, об’єктом дослідження, природою потенційних загроз та метою забезпечення безпеки. Для систематизації існуючих наукових позицій і подальшого уточнення понятійно-категоріального апарату доцільно представити порівняльну характеристику основних трактувань поняття «безпека» (табл. 1).

Таблиця 1.1

Узагальнення визначень поняття «безпека»

Автор	Визначення
Р. М. Дацків [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]	Задоволення **потреб** існування, цілісності, незалежності, спокою та розвитку
Є. І. Крихтіна [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]	***Стан*** захищеності найбільш важливих **інтересів** особистості, суспільства та держави від загроз
Л. О. Омелянович, Г. Є. Долматова [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]	***Стан*** і тенденції розвитку захищеності життєво важливих **інтересів** соціуму і його структур від внутрішніх та зовнішніх загроз
П. О. Нікіфорова [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]	***Стан*** суспільства за відсутності загроз
Л. Коженьовскі [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]	Певний об'єктивний ***стан***, заснований на відсутності загрози, відчутний суб'єктивно через одиницю чи угруповання; стан психічний чи правовий, в якому особа має відчуття впевненості, опори в іншій особі чи урегульованій юридично системі; протилежність загрози
О. О. Гетьман, М. М. Шаповал [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]	*Сукупність умов* діяльності, контрольованих підприємством в ході самореалізації
М. Войнаренко та О. Яременко [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]	***Стан*** суб'єкта господарювання, при якому ефективно функціонують механізми запобігання або зменшення впливу загроз стабільності розвитку та функціонування
В. М. Щербина [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]	Комплексне поняття, яке об'єднує системи інформаційно-аналітичного моніторингу, попереджувальної профілактичної діяльності, поточних і прогнозованих заходів з аналізу можливості нейтралізації негативних наслідків

А. Уолферс [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]	Безпека в об’єктивному плані передбачає відсутність загроз набутим **цінностям**, а в суб’єктивному – відсутність страху за те, що цим **цінностям** буде нанесено шкоду або вони будуть зруйновані; вона сама по собі виступає цінністю або певним суспільним благом

Продовження табл. 1.1.

Автор	Визначення
К. Клементс [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]	Фундаментальний соціальний процес, спрямований на формування відносно безпечних соціальних, політичних та економічних об'єднань, які дають змогу людям жити, пересуватися і бути вірними власній їм культурі, мові та самобутності, не остерігаючись прямих або опосередкованих явних чи потенційних загроз
ДСТУ 2293-99 «Охорона праці» [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]	***Стан*** захищеності особи та суспільства від ризику зазнати шкоди
С. Ф. Марова [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]	***Стан*** об'єкта захисту, при якому дія на нього всіх потоків речовини, енергії та інформації не перевищує максимально допустимих значень

** узагальнено автором*

У наукових джерелах представлено значну кількість підходів до трактування категорії «безпека», що зумовлено міждисциплінарним характером цього поняття та можливістю його застосування до різних об'єктів, процесів і рівнів соціально-економічних систем. Зокрема, у роботі [68, с. 21] узагальнено особливості розуміння безпеки в межах різних галузей наукового знання. З філософської точки зору безпека характеризує такий стан, тенденції розвитку та умови життєдіяльності суспільства, його структурних елементів, інститутів та інституцій, за яких забезпечується збереження їх якісної визначеності, цілісності та оптимального співвідношення між свободою функціонування й об'єктивними обмеженнями. Соціологічний підхід пов'язує безпеку із задоволенням потреб людини в незалежності, стабільності, спокої та можливостях подальшого

розвитку, які безпосередньо співвідносяться зі збереженням цілісності та життєздатності відповідного об’єкта. У правовій площині безпеку доцільно розглядати як сформовану систему юридично закріплених гарантій, норм, правил і механізмів, спрямованих на забезпечення захищеності особи, суспільства та держави.

У межах політичної науки безпека характеризується, з одного боку, як властивість системи державного устрою та результат функціонування її інститутів, а з іншого — як цілеспрямований процес діяльності, орієнтований на забезпечення захищеності особи, суспільства й держави. У такому контексті вона відображає стан і ступінь захищеності життєво важливих інтересів громадян, суспільства та держави у ключових сферах життєдіяльності від внутрішніх і зовнішніх загроз, виступаючи необхідною передумовою існування, розвитку та відтворення нації, збереження і примноження її матеріальних, інтелектуальних та духовних цінностей. У математичному трактуванні акцент переноситься на параметри надійності системи та взаємозалежність характеристик її структурних елементів. Психологічний підхід, своєю чергою, акцентує увагу на суб’єктивному відчутті, сприйнятті та переживанні людиною власної захищеності, що формується внаслідок задоволення потреб у збереженні життєво важливих інтересів, свобод і цінностей.

Узагальнення наведених підходів дозволяє зробити низку проміжних висновків щодо змістового наповнення категорії «безпека».

По-перше, переважна більшість дослідників розглядає безпеку як певний стан відповідного суб’єкта або об’єкта, який може характеризуватися сукупністю взаємопов’язаних параметрів. До таких параметрів відносяться впевненість у можливості продовження функціонування, належний рівень захисту найбільш важливих інтересів, потреб і свобод, підтримання динамічної рівноваги, збереження якісної визначеності системи, її структурної цілісності та здатності вільно виконувати властиві їй функції.

Водночас стан безпеки не варто трактувати як абсолютну стабільність або незмінність параметрів об’єкта, оскільки в умовах динамічного зовнішнього середовища саме здатність адаптуватися до змін і одночасно зберігати ключові характеристики є однією з найважливіших ознак захищеності.

По-друге, значна частина наукових визначень безпеки прямо або опосередковано включає категорії «загроза» та «небезпека». Це засвідчує наявність стійкого змістового та причинно-наслідкового взаємозв’язку між відповідними поняттями. Фактично необхідність дослідження безпеки виникає саме внаслідок існування реальних або потенційних чинників, здатних негативно впливати на функціонування системи, порушувати її рівновагу, ускладнювати реалізацію інтересів або перешкоджати досягненню поставлених цілей. Саме тому детермінація безпеки через співвідношення із загрозами та небезпеками має розглядатися як один із ключових методологічних принципів подальшого дослідження.

По-третє, уточнення потребує поширене в науковій літературі трактування безпеки як «стану відсутності загроз». У практичній площині досягнення повної та постійної відсутності будь-яких загроз фактично є неможливим. Підприємство, як і будь-яка інша відкрита соціально-економічна система, не функціонує ізольовано від свого оточення. На нього безперервно впливає значна кількість чинників економічного, політичного, правового, соціального, технологічного, екологічного, природного та іншого характеру, які залежно від конкретних обставин можуть трансформуватися в джерела несприятливого впливу. Тому більш коректним є розуміння безпеки не як абсолютної відсутності загроз, а як такого стану та рівня спроможності системи, за якого вона здатна своєчасно ідентифікувати небажані впливи, оцінювати їх потенційні наслідки, протидіяти їм і забезпечувати збереження основних параметрів функціонування та розвитку.

По-четверте, предметна сфера дослідження безпеки безпосередньо пов’язана з інтересами, потребами, цінностями, функціями та

характеристиками конкретного об’єкта. Саме цим пояснюється можливість виокремлення філософського, соціологічного, правового, політологічного, математичного, психологічного та економічного трактування безпеки. До зазначених підходів доцільно також додати управлінсько-кібернетичний, у межах якого особлива увага приділяється процесам виявлення відхилень, формуванню інформаційного зворотного зв’язку, прийняттю коригувальних рішень і забезпеченню керованості системи під впливом внутрішніх та зовнішніх змін.

Розвиток наукових досліджень проблем безпеки поступово привів до формування низки спеціалізованих напрямів, у межах яких розглядаються питання безпечного функціонування людини, суспільства, держави, підприємств, організацій та інших соціально-економічних систем [18]. Відмінності між відповідними напрямами переважно визначаються об’єктом дослідження, рівнем економічної системи, природою загроз та характером інтересів, які підлягають захисту. Окреме місце займають дослідження економічної безпеки господарюючих суб’єктів, регіонів, держави та інших рівнів економічної системи, що обумовлено необхідністю забезпечення стійкого функціонування, збереження ресурсного потенціалу, реалізації економічних інтересів і створення передумов для подальшого розвитку.

Аналіз теоретичних напрацювань українських дослідників проблем безпеки [18; 86; 103] дозволяє виокремити низку методологічно важливих положень. Одним із дискусійних питань залишається визначення безпосереднього об’єкта безпеки. Не повною мірою обґрунтованим є зведення такого об’єкта виключно до інтересів певного суб’єкта, оскільки самі інтереси мають переважно суб’єктивний характер та формуються у процесі взаємодії об’єкта із середовищем. Натомість підприємство, його окремі підсистеми, ресурси, функції, процеси, права та організаційні відносини є реально існуючими елементами соціально-економічної дійсності,

щодо яких можуть виникати загрози та реалізовуватися відповідні управлінські впливи.

У цьому контексті безпеку доцільно розглядати не як самостійний матеріальний об’єкт, а як певний стан або властивість відповідної системи. Загрози та небезпеки, навпаки, є проявами внутрішнього або зовнішнього середовища, здатними чинити негативний вплив на об’єкт дослідження. Саме взаємодія між певним об’єктом і джерелами потенційно негативного впливу формує передумови для виникнення проблематики безпеки. Це дає підстави трактувати безпеку як результат реакції системи на існуючі або потенційні загрози в конкретній предметній площині дослідження.

Важливого методологічного значення в цьому контексті набуває підхід А. Уолферса [143], відповідно до якого безпека містить об’єктивну та суб’єктивну складові. Об’єктивний аспект характеризує наявність або відсутність загроз і можливість їх фактичного впливу на об’єкт, тоді як суб’єктивний відображає характер сприйняття відповідного стану самим суб’єктом або особою, яка здійснює оцінювання. Таким чином, рівень безпеки не завжди може бути повністю ототожнений із суб’єктивним відчуттям захищеності. Об’єкт може фактично перебувати під впливом значних загроз, які ще не були належним чином ідентифіковані, або, навпаки, суб’єктивне відчуття небезпеки може перевищувати її реальний масштаб.

Звідси випливає необхідність методологічного поєднання понять «небезпека», «загроза» та «безпека». При цьому безпека завжди повинна співвідноситися з конкретним об’єктом, функцією, процесом, ресурсом або властивістю, які можуть піддаватися негативному впливу. Саме тому недостатньо характеризувати безпеку як абстрактну категорію без уточнення того, щодо чого вона визначається, які загрози розглядаються та які параметри об’єкта можуть зазнати відповідних змін.

Дискусійним залишається і питання кількісного оцінювання рівня безпеки. Використання надмірно широких множин різнорідних показників не

завжди забезпечує об’єктивність отриманих результатів, оскільки в такому випадку оцінюється не стільки сама безпека, скільки сукупність суб’єктивно відібраних дослідником характеристик стану підприємства. Водночас управління потребує вимірюваності, порівнянності та формалізації ключових параметрів. Це зумовлює необхідність перенесення акценту з умовного розрахунку «інтегрального рівня безпеки» на оцінювання більш конкретних об’єктів: ідентифікованих загроз, імовірності їх реалізації, масштабу потенційного негативного впливу, рівня вразливості підприємства, ефективності механізмів реагування, швидкості відновлення та характеру перебігу процесів, які можуть стати джерелом несприятливих наслідків.

Отже, навіть за наявності суб’єктивної складової у сприйнятті безпеки існує об’єктивна необхідність розроблення науково обґрунтованих методів її управління. Їх застосування повинно забезпечувати досягнення цілей підприємства, підтримання стійкості його функціонування, своєчасне виявлення загроз, формування відповідних управлінських реакцій та створення умов для подальшого розвитку. Саме цим пояснюється інтенсивний розвиток теоретичних і прикладних підходів до управління безпекою в економіці, менеджменті, праві та інших галузях наукового знання.

Для подальшого уточнення змісту категорії «безпека» необхідно чітко розмежувати поняття «небезпека» та «загроза». У працях українських дослідників небезпека переважно пов’язується з об’єктивною можливістю виникнення негативного впливу на відповідний соціально-економічний об’єкт, наслідком якого може бути виникнення збитків, втрат, погіршення його стану, обмеження можливостей відтворення або формування негативної динаміки розвитку. М. М. Єрмошенко [41] пов’язує реалізацію небезпеки з можливістю переходу системи до кризового або деградаційного стану. У регіональному контексті В. Герасимчук та Н. Вавдіюк [23] наголошують на деструктивному впливі несприятливих чинників на економічний потенціал

системи, її здатність до самовідтворення та можливість забезпечення інтересів і потреб відповідних суб’єктів.

З урахуванням узагальнення наукових позицій небезпеку доцільно трактувати як характеристику стану зовнішнього або внутрішнього середовища стосовно визначеного об’єкта дослідження, за якої існує можливість виникнення негативного впливу певного масштабу за відповідних умов. При цьому небезпека може мати як уже сформовані ознаки, так і існувати у потенційній формі. Її ключовою характеристикою є здатність породжувати умови, за яких нормальне функціонування об’єкта може бути порушено. Саме в цьому контексті небезпеку доцільно розглядати як ширшу категорію та потенційне джерело формування конкретних загроз.

У наукових працях українських авторів загроза переважно визначається як більш конкретизована форма прояву несприятливих умов. О. Ареф’єва та В. Кузенко [4] трактують загрозу як сукупність умов, процесів і чинників, які здатні перешкоджати реалізації економічних інтересів або створювати небезпеку для них і для суб’єктів господарської діяльності. В інших дослідженнях [6; 66] загроза пов’язується з потенційною можливістю завдання шкоди відповідному об’єкту, що дає можливість розглядати її як конкретизований прояв небезпеки, який має визначене джерело, спрямованість та можливі наслідки. Значна частина дослідників [32; 128] також визнає тісний взаємозв’язок між поняттями «загроза» та «небезпека», хоча підходи до встановлення співвідношення між ними залишаються неоднозначними.

Узагальнення наукових трактувань дозволяє визначити декілька найбільш поширених характеристик загрози. Передусім загроза може розглядатися як ситуація, за якої формується ймовірність виникнення негативного впливу на відповідний об’єкт. В іншому аспекті вона являє собою сукупність умов, які створюють небезпеку для інтересів, ресурсів, функцій або результатів діяльності певної системи. Крім того, загроза може

бути представлена як окремий елемент сукупності несприятливих чинників, розвиток якого проходить певні стадії — від виникнення передумов до безпосередньої реалізації негативного впливу.

Загроза також може набувати форми конкретних обставин, подій, рішень або процесів, здатних порушити нормальний перебіг господарської діяльності, спричинити економічні збитки, скорочення доходів, втрату ресурсів або погіршення конкурентних позицій. У ширшому трактуванні вона може бути наслідком суперечностей розвитку зовнішнього середовища, які ускладнюють створення належних умов для реалізації інтересів об’єкта. Таким чином, загроза характеризується більшою конкретністю порівняно з небезпекою, оскільки щодо неї можливо ідентифікувати джерело виникнення, об’єкт впливу, імовірність реалізації та очікуваний масштаб наслідків.

Окремої уваги потребує розмежування категорій «небезпека», «загроза» та «ризик». У роботі [68] відповідні поняття розглядаються як взаємопов’язані, однак не тотожні. Доцільною є позиція, представлена в дослідженнях [76; 127], згідно з якою ризик найбільш повно характеризує невизначеність середовища та множинність можливих сценаріїв розвитку подій. При цьому на відміну від загрози ризик не обов’язково має виключно негативний зміст. Реалізація ризикової ситуації може супроводжуватися як додатковими втратами, так і отриманням додаткових доходів чи інших позитивних результатів. Це обумовлено варіативністю майбутнього та неможливістю однозначно визначити результат до моменту реалізації конкретного сценарію.

Особливе значення для розмежування загрози й небезпеки має врахування співвідношення їх об’єктивної та суб’єктивної природи. Загроза як конкретизований чинник зовнішнього або внутрішнього середовища, здатний за певних умов завдати шкоди підприємству, має об’єктивне підґрунтя, хоча оцінка її масштабів, імовірності та значущості завжди певною

мірою залежить від суб’єкта управління. Небезпека при цьому характеризує загальні умови, за яких виникає можливість несприятливого впливу. Отже, управлінська оцінка відповідних явищ обов’язково містить суб’єктивний елемент, проте самі джерела та фактори негативного впливу мають об’єктивну основу.

Це дозволяє уточнити зміст досліджуваних категорій. Загрозу доцільно розглядати як конкретизований та ідентифікований прояв небезпеки, який може бути класифікований за джерелом виникнення, об’єктом спрямування, сферою прояву, імовірністю реалізації, масштабом та характером можливих наслідків. На відміну від неї небезпека має більш загальний характер і характеризує стан або сукупність умов, за яких потенційно можуть виникати різні види загроз.

Категорія «ризик» відрізняється від понять «небезпека» та «загроза» можливістю отримання не лише негативного, а й сприятливого результату залежно від конкретного сценарію розвитку подій. Крім того, саме стосовно ризику й конкретної загрози доцільно визначати відповідну ймовірність реалізації та масштаб потенційних наслідків. Небезпека натомість виступає більш широкою характеристикою ситуації або середовища, у межах якого можуть формуватися конкретні загрози та ризики.

У науковій літературі поряд із зазначеними категоріями зустрічається також поняття «виклик». Воно використовується для позначення певної зміни зовнішнього або внутрішнього середовища, яка створює необхідність здійснення відповідних дій із боку суб’єкта управління [11]. В окремих дослідженнях виклик характеризується як фактор або подія, що ускладнює реалізацію економічних інтересів і потребує коригування механізмів забезпечення економічної безпеки [112]. Водночас поняття «виклик» використовується значно рідше порівняно з категоріями «ризик», «загроза» та «небезпека». У межах цього дослідження немає необхідності виокремлювати його в самостійну базову категорію, оскільки залежно від

змісту та характеру впливу виклик може бути розглянутий як передумова виникнення ризику, загрози або небезпеки.

Узагальнення результатів теоретичного аналізу дозволяє конкретизувати авторське трактування досліджуваного поняття. Під безпекою пропонується розуміти такий стан об’єкта та його здатність до функціонування і розвитку, за яких забезпечується своєчасне виявлення, оцінювання та нейтралізація загроз, що характеризуються визначеною імовірністю виникнення й масштабом потенційного впливу та можуть порушувати функціонування об’єкта, обмежувати або припиняти його розвиток, перешкоджати реалізації інтересів і досягненню поставлених цілей, із одночасним урахуванням об’єктивних характеристик загроз і суб’єктивної складової їх сприйняття у процесі управління.

У межах економічної науки проблематика безпеки отримала особливий розвиток у контексті формування та функціонування систем управління економічною безпекою. Проведений історичний аналіз розвитку категорії «безпека» свідчить, що початково вона переважно пов’язувалася з функціонуванням держави, забезпеченням її суверенітету, суспільного порядку та захисту населення, тобто досліджувалася здебільшого на макроекономічному рівні. Надалі межі застосування відповідної категорії істотно розширилися. Безпека почала розглядатися на міжнародному, національному, регіональному, галузевому, корпоративному та індивідуальному рівнях.

У роботі [68] представлено ієрархію взаємозв’язку об’єктів безпеки, відповідно до якої на найвищому рівні розташовується безпека людства, далі — безпека нації, сфери діяльності, колективу та окремої особистості. У межах іншої класифікації [68, с. 26] в основу ієрархічної структури покладено індивідуальну безпеку. Наступним рівнем виступає локальна безпека, яка характеризує сукупність умов функціонування конкретної організації. На мезорівні розташовується регіональна безпека, що передбачає

узгодження інтересів певної території із загальнодержавними інтересами та виступає однією з передумов національної безпеки. Національний рівень характеризує умови існування та розвитку держави і суспільства, можливості суверенного визначення стратегічних орієнтирів та захисту інтересів громадян.

Міжнародний рівень безпеки пов'язаний із формуванням таких умов взаємодії держав, за яких вони мають можливість реалізовувати власні стратегії розвитку без неправомірного зовнішнього тиску та втручання у внутрішні справи. Глобальний рівень відображає умови функціонування держав, міжнародних організацій та інших інституційних структур у межах глобалізаційних процесів. Водночас у наведеній ієрархії безпека на більшості рівнів фактично розглядається як сукупність відповідних умов існування та функціонування системи. Це додатково підтверджує доцільність розгляду загроз і несприятливих факторів як вихідної передумови дослідження безпеки незалежно від обраного рівня аналізу.

На кожному рівні економічна безпека характеризується специфічним складом об'єктів, суб'єктів, інтересів, загроз та інструментів управління. Водночас усі рівні взаємопов'язані між собою. Погіршення стану окремих підприємств здатне негативно впливати на зайнятість, податкові надходження, виробничий потенціал, стабільність територіальних громад і регіонів та зрештою — на національну економіку. Протилежний зв'язок також є очевидним: макроекономічна нестабільність, воєнні загрози, зміни нормативно-правового середовища, порушення логістичних систем або фінансові дисбаланси безпосередньо відображаються на функціонуванні окремих суб'єктів господарювання.

Попри очевидність взаємозалежності між рівнями економічної безпеки, формалізований механізм кількісного визначення внеску безпеки нижчих рівнів у формування стану систем вищого рівня залишається недостатньо розробленим. Особливого значення в цьому контексті набуває підприємство

як одна із системоутворюючих ланок забезпечення економічної стійкості держави. Саме підприємства організовують процеси виробництва, поєднують матеріальні, земельні, трудові, фінансові, інформаційні та інтелектуальні ресурси, задовольняють потреби населення і держави в продукції та послугах, створюють робочі місця, формують доходи працівників, сплачують податки й забезпечують відтворення економічного потенціалу.

Значна частина соціально-економічної діяльності людини безпосередньо пов'язана з підприємствами та іншими організаціями. Саме тому інтереси, потреби та цінності працівників повинні узгоджуватися з цілями й потребами підприємства як системи вищого порядку. Своєю чергою підприємство через результати своєї діяльності формує внесок у забезпечення економічної стійкості громади, регіону та держави. Формування методичних підходів до оцінювання такого взаємозв'язку та встановлення характеру впливу економічної безпеки підприємств на системи мезо- і макрорівня потребує подальшого наукового обґрунтування.

На макроекономічному рівні становлення сучасних підходів до економічної безпеки безпосередньо пов'язане з еволюцією концепції національної безпеки. Формування державного суверенітету як одного з базових принципів міжнародних відносин традиційно пов'язують із Вестфальським миром, після якого концепція суверенної держави поступово закріпилася в міжнародній політико-правовій системі [137]. У XX ст. економічна складова національної безпеки набула особливого значення під впливом масштабних світових економічних криз, трансформації міжнародної торгівлі, енергетичних потрясінь та поглиблення взаємозалежності національних економік.

Одним із важливих етапів розвитку відповідної проблематики стало формування у США в 1930-х роках інституційних механізмів, спрямованих на стабілізацію соціально-економічної ситуації після Великої депресії [28]. Надалі питання національної безпеки отримало системне нормативно-

правове оформлення, зокрема після прийняття у 1947 р. National Security Act [137]. У європейському просторі вагому роль у формуванні багатосторонніх механізмів безпеки відігравав Гельсінський процес та подальша діяльність Організації з безпеки і співробітництва в Європі. Відповідні процеси сприяли розширенню самого розуміння безпеки від переважно військово-політичної проблематики до охоплення економічних, соціальних, гуманітарних, екологічних та інших аспектів.

В Україні системне становлення наукових досліджень економічної та національної безпеки активізувалося після відновлення державної незалежності. У 1993–1994 рр. сформувалися перші системні науково-методичні підходи до визначення економічної складової національної безпеки, а в 1997 р. відповідна проблематика отримала подальше нормативне закріплення через прийняття Концепції національної безпеки України. У наступні періоди нормативно-правове забезпечення безпеки неодноразово переглядалося відповідно до трансформації внутрішніх та зовнішніх загроз, зміни геополітичного середовища та необхідності адаптації системи державного управління до нових викликів.

Еволюція економічної безпеки характеризувалася поступовою зміною акцентів. На початкових етапах переважала увага до макроекономічної стабільності та захисту національної економіки. Надалі до предметної сфери дослідження були включені проблеми енергетичної залежності, міжнародних економічних відносин, фінансової стабільності, протидії системним зовнішнім загрозам, подолання соціальної напруги, покращення рівня життя населення, забезпечення економічних інтересів держави, підприємств та громадян. Це сприяло переходу від вузького розуміння економічної безпеки як захищеності від окремих несприятливих чинників до її системного трактування як умови стійкого та збалансованого розвитку.

На рівні підприємства в сучасній економічній літературі представлена значна кількість визначень економічної безпеки. Незважаючи на відмінності

у формулюваннях, більшість із них можна об’єднати навколо декількох ключових змістових характеристик: стійкість функціонування, ефективне використання ресурсів, захист інтересів, здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, адаптація до змін середовища та забезпечення можливостей подальшого розвитку.

Б. М. Андрушків розглядає економічну безпеку як стан економічної системи підприємства, стійкий до внутрішніх і зовнішніх змін його фінансово-господарської діяльності [40]. І. Білоусова пов’язує досліджуване поняття зі збалансованим, безперервним та сталим розвитком, який забезпечується раціональним використанням наявних ресурсів і підприємницьких можливостей, дозволяє підтримувати стабільне функціонування, забезпечувати науково-технічний і соціальний розвиток та запобігати деструктивним внутрішнім і зовнішнім впливам [9].

М. М. Зацеркляний та О. Ф. Мельников трактують економічну безпеку як стан функціонування підприємства, за якого потенційні економічні загрози врівноважуються адекватною системою заходів протидії, реалізованою в межах відповідної системи управління [42]. Н. Реверчук акцентує увагу на захисному аспекті та характеризує економічну безпеку як систему активної протидії можливим матеріальним, кадровим і фінансовим втратам [101]. Л. Г. Шемаєва визначає економічну безпеку підприємства через забезпечення реалізації його стратегічних інтересів на основі використання можливостей зовнішнього середовища та продуктивної взаємодії з його суб’єктами [120, с. 12].

Т. М. Іванюта та О. А. Заїчковський наголошують на необхідності формування механізму мобілізації та оптимального управління корпоративними ресурсами підприємства з метою підвищення ефективності їх використання, підтримання стійкого функціонування та активної протидії негативним чинникам [45]. О. В. Ареф’єва та Т. Б. Кузенко розглядають економічну безпеку підприємства як стан ефективного використання ресурсів

і наявних ринкових можливостей, який дозволяє мінімізувати вплив внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати довготривале функціонування та формувати передумови для стійкого розвитку на ринку [4].

Н. Подлужна характеризує економічну безпеку як властивість саморегульованої та саморозвивальної системи або такий її стан, за якого ключові економічні параметри дозволяють підтримувати рівновагу, стійкість і здатність до розвитку за одночасної мінімізації негативного впливу загроз [95]. Т. Васильців розглядає економічну безпеку як такий стан функціонування підприємства, за якого забезпечуються конкурентоспроможність підприємства та його продукції, ефективне використання ресурсного, інтелектуального й кадрового потенціалу, стійкість і прогресивність розвитку, а також здатність протидіяти негативним чинникам зовнішнього та внутрішнього середовища [17].

Стосовно підприємств аграрного сектору економічна безпека має низку специфічних особливостей, пов’язаних із залежністю від природно-кліматичних умов, територіальною прив’язаністю виробничих ресурсів, сезонністю господарських процесів, біологічною природою значної частини виробництва, високою залежністю від земельних ресурсів та особливостями формування галузевої структури. У зв’язку з цим економічна безпека сільськогосподарського підприємства може характеризуватися як такий стан його господарських ресурсів та організації виробництва, який забезпечує раціональну галузево-організаційну структуру з урахуванням географічного розташування і природно-кліматичних умов, дозволяє ефективно протидіяти можливим загрозам внутрішнього й зовнішнього середовища та забезпечує досягнення поставлених цілей відповідно до обраної стратегії розвитку [111, с. 99].

Таким чином, навіть за наявності істотної подібності в судженнях провідних українських дослідників між окремими трактуваннями економічної безпеки підприємства існують помітні відмінності. Частина

авторів акцентує увагу насамперед на стані захищеності, інші — на ефективному використанні ресурсів, ще інші — на стійкості, адаптивності, реалізації економічних інтересів або здатності підприємства забезпечувати розвиток. Саме значна кількість дефініцій зумовила формування спроб їх систематизації та об'єднання в більш узагальнені концептуальні підходи, які доцільно представити в табл. 1.2.

Найбільш поширеним серед них є захисний підхід. Його зміст базується на розгляді безпеки як однієї зі складових дихотомії «небезпека — безпека» та передбачає трактування економічної безпеки як такого стану підприємства, за якого воно здатне протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам та зберігати необхідні параметри функціонування. При цьому використання лише категорії «захищеність» для пояснення сутності безпеки має певні методологічні обмеження, оскільки фактично передбачає визначення одного складного та абстрактного поняття через інше, не менш узагальнене.

Аналогічне зауваження стосується підходу, відповідно до якого економічна безпека пояснюється винятково через захист інтересів підприємства. Інтереси, безперечно, є важливою складовою системи економічної безпеки, оскільки саме вони визначають бажані результати функціонування підприємства та формують орієнтири управлінських рішень. Водночас їх захист не вичерпує всього змісту економічної безпеки. Необхідно також враховувати здатність підприємства підтримувати функціональність, адаптуватися до змін, управляти ресурсами, виявляти та оцінювати загрози, формувати відповідні реакції й забезпечувати умови для досягнення стратегічних цілей та подальшого розвитку.

Таблиця 1.2

Узагальнення підходів до розуміння «економічна безпека підприємства»

Підходи / Автори	***Захисний (від впливу)***	***Захисний (інтересів)***	Інформаційний	***Ресурсний (ресурсно-функціональний)***	Часовий (еволюційний)	Вартісний	***Гармонізаційний***	Правовий	***Цільовий (стратегічний)***	Цивілізований	Граничний	Збалансований	***Стійкісний (фінансовий)***	***Стабільний***	Прогресивний	*Системний (синергетичний)*	*Ситуаційний*	*Процесний*
Меліхова Т. О.	+			+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+			
Бровкіна Ю. О.	+			+			+		+							+	+	
Сорокіна І. В.	+	+		+									+					
Міщук Є. В.	+			+	+		+						+					+
Лебедко С. А.	+		+	+			+	+					+	+		+		
Мороз О. В., Карачина Н. П., Шиян А. А.	+	+	+	+							+		+	+				

** узагальнено автором*

Методологічна обмеженість окремих трактувань економічної безпеки, що ґрунтуються виключно на категорії «захищеність», полягає насамперед у необхідності додаткового розкриття змісту самого поняття захищеності. Використання одного складного поняття для пояснення іншого без конкретизації його змістових характеристик не забезпечує належної теоретичної визначеності досліджуваної категорії. Підприємство як об’єкт управлінського впливу постійно перебуває у взаємодії з численними чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища, частина яких за певних умов може набувати характеру загроз. Сукупний характер взаємодії

підприємства із такими загрозами, їх імовірність, інтенсивність та можливий масштаб негативних наслідків визначають міру небезпеки відповідно до запропонованого вище розмежування понять «загроза» та «небезпека».

Якщо безпеку розглядати як змістовий антипод небезпеки, то в межах захисного підходу її доцільно трактувати передусім як спроможність підприємства протистояти впливу загроз, зберігаючи можливість виконувати властиві йому функції. Така спроможність виступає специфічною властивістю підприємства як відкритої соціально-економічної системи, що функціонує у складі систем вищого рівня та постійно взаємодіє з ними. Відповідно виникає необхідність конкретизації змісту зазначеної властивості та встановлення тих параметрів діяльності, збереження яких дозволяє характеризувати підприємство як економічно безпечне.

Підприємство створюється для здійснення визначеної господарської діяльності, яка може передбачати виробництво продукції, виконання робіт або надання послуг. Поширене ототожнення мети існування підприємства виключно з отриманням прибутку потребує уточнення. Прибутковість є критично важливою умовою тривалого функціонування суб’єкта господарювання в ринковому середовищі, забезпечує його економічну самостійність, відтворення ресурсів, фінансування інвестицій та створює мотиваційні передумови для розвитку. Водночас отримання прибутку не повністю відображає функціональне призначення підприємства як соціально-економічної системи, оскільки сама його діяльність матеріалізується у виробництві продукції, виконанні робіт або наданні послуг відповідним споживачам.

Інше поширене бачення полягає у трактуванні виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг як основної функції підприємства. Зазначені підходи не суперечать один одному, якщо розмежувати функціональне призначення суб’єкта господарювання та цільові параметри реалізації відповідної функції. У такому разі виробництво продукції,

виконання робіт чи надання послуг доцільно розглядати як базову функцію підприємства, тоді як метою виступає реалізація цієї функції з дотриманням визначених економічних, виробничих, соціальних, якісних, ресурсних та інших параметрів.

Виходячи із цього, під специфічною властивістю підприємства у контексті економічної безпеки пропонується розуміти його здатність продовжувати функціонування в умовах реального або потенційного впливу загроз із утриманням ключових параметрів діяльності в межах, достатніх для реалізації основного функціонального призначення та досягнення визначених цілей. Саме ця складова захисного підходу відображає характеристики підприємства як безпосереднього об'єкта негативного впливу і тому може бути визначена як об'єктний аспект економічної безпеки.

Другий важливий напрям захисного підходу стосується збереження та реалізації інтересів. У цьому контексті доцільно розмежовувати захист підприємства від загроз і захист інтересів суб'єктів, пов'язаних із його функціонуванням. В антропогенно сформованому соціально-економічному середовищі роль людини як суб'єкта прийняття рішень, носія інтересів, потреб та цінностей залишається визначальною. Незалежно від того, яку продукцію виготовляє підприємство — кінцеві споживчі товари, продукцію виробничого призначення або товари й послуги, спрямовані на задоволення суспільних потреб, — кінцевий зміст господарської діяльності тією чи іншою мірою пов'язаний із задоволенням потреб людини та суспільства.

В управлінській системі людина також виступає активним суб'єктом, який приймає рішення відповідно до власних інтересів, цінностей, потреб, мотивацій та уявлень про бажані результати. Відповідно, проблематика збереження, узгодження та реалізації інтересів у системі економічної безпеки підприємства набуває особливого значення з позиції визначення пріоритетів і цінностей зацікавлених сторін. При цьому йдеться не тільки про власників або менеджмент підприємства, а й про працівників, споживачів,

постачальників, кредиторів, інвесторів, державу, територіальні громади та інших стейкхолдерів, конкретний склад і характер інтересів яких доцільно деталізувати на наступних етапах дослідження.

Враховуючи спрямованість зазначеного аспекту на поведінку, інтереси та цінності суб'єктів економічних відносин, його доцільно визначати як суб'єктний аспект захисного підходу. Отже, об'єктна та суб'єктна складові не протиставляються одна одній, а формують взаємодоповнюючі характеристики економічної безпеки. Перша відображає здатність підприємства підтримувати функціонування під впливом загроз, друга — можливість забезпечувати та узгоджувати інтереси основних зацікавлених сторін у процесі такої діяльності.

Синтез зазначених положень дозволяє конкретизувати зміст економічної безпеки підприємства в межах захисного підходу. Економічна безпека передбачає здатність підприємства продовжувати здійснення основної діяльності та реалізацію свого функціонального призначення в умовах існування і реалізації загроз, зберігаючи ключові параметри функціонування та забезпечуючи можливості задоволення й узгодження інтересів, потреб і цінностей основних зацікавлених сторін. Конкретизація складу таких сторін, характеру їхніх інтересів і механізмів їх узгодження потребує окремого розгляду в подальших частинах дослідження.

Наступним за поширеністю в науковій літературі є ресурсний, або ресурсно-функціональний, підхід. Його зміст пов'язаний передусім із використанням ресурсного потенціалу підприємства для забезпечення стійкості його функціонування та протидії негативному впливу загроз. Значення такого підходу обумовлене тим, що підтримання нормального режиму діяльності підприємства в умовах реалізації несприятливих чинників об'єктивно потребує використання певного обсягу додаткових ресурсів, резервів та організаційних можливостей.

Ресурсно-функціональний підхід значною мірою поширений у методиках оцінювання економічної безпеки підприємства та її окремих функціональних складових [20; 21; 106]. У межах таких методик економічна безпека часто визначається через стан фінансової, кадрової, техніко-технологічної, інформаційної, інноваційної та інших підсистем підприємства. Проте для розкриття власне сутності досліджуваного поняття більш коректним є використання ресурсного підходу, оскільки функціональна диференціація передусім характеризує структуру системи економічної безпеки або методику її оцінювання, а не зміст самої категорії.

Ресурсний підхід доцільно пов’язувати із формуванням у підприємства певного додаткового запасу стійкості та адаптаційних можливостей, який може бути використаний у разі реалізації загроз. Такий запас створюється за рахунок фінансових резервів, альтернативних джерел постачання, кадрового потенціалу, технологічної гнучкості, інформаційного забезпечення, страхових механізмів, резервних виробничих потужностей, організаційних компетентностей та інших ресурсів. Їх наявність дозволяє підприємству компенсувати негативні наслідки реалізації загроз і підтримувати основні параметри своєї діяльності на прийнятному рівні.

Отже, ресурсний підхід не варто зводити виключно до максимально ефективного використання ресурсів. За умов економічної безпеки необхідним може бути свідоме створення резервів, які з позиції поточної економічної ефективності виглядають надлишковими, але забезпечують вищий рівень стійкості системи в умовах невизначеності. Таким чином, ресурсна складова економічної безпеки відображає не тільки ефективність, а й достатність, доступність, взаємозамінність та можливість оперативної мобілізації ресурсів у випадку реалізації загроз.

Інформаційний підхід, який на ранніх етапах розвитку досліджень економічної безпеки значною мірою ототожнював її із захистом інформаційних ресурсів підприємства, у сучасних умовах доцільніше

розглядати як один із функціональних напрямів загальної системи забезпечення безпеки. Захист інформації, забезпечення її конфіденційності, цілісності, доступності та достовірності безперечно мають принципове значення для функціонування підприємства, особливо в умовах цифровізації бізнес-процесів. Проте інформаційна складова не охоплює всієї сукупності економічних, організаційних, кадрових, правових, технологічних та інших відносин, пов’язаних із забезпеченням економічної безпеки, а тому не може повною мірою виступати самостійним універсальним підходом до визначення її сутності.

Подібні обмеження притаманні еволюційному, вартісному, граничному, збалансованому та прогресивному підходам. Кожен із них акцентує увагу на окремій властивості, результаті або аспекті функціонування підприємства, проте не формує достатньо комплексного теоретичного підґрунтя для універсального трактування економічної безпеки. Правовий підхід також відображає лише одну зі складових досліджуваного явища, акцентуючи увагу на дотриманні нормативних вимог, захищеності прав та правомірності господарської поведінки. Це має суттєве значення для формування організаційно-правової безпеки, однак саме по собі не охоплює повного змісту економічної безпеки підприємства.

Окремого розгляду потребують системний, ситуаційний та процесний підходи. На відміну від охарактеризованих вище концепцій вони здебільшого не визначають безпосереднього змісту економічної безпеки, а відображають методологію дослідження та управління відповідним об’єктом. Саме тому їх доцільно розглядати не як альтернативні трактування сутності економічної безпеки, а як методологічні засади формування системи управління нею.

Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як цілісну відкриту соціально-економічну систему, що складається з взаємопов’язаних елементів та одночасно є складовою систем вищого рівня. У такому контексті зміни одного компонента можуть прямо або опосередковано

впливати на стан інших складових та результативність підприємства загалом. Ситуаційний підхід передбачає відмову від універсальних управлінських рішень на користь вибору способу реагування залежно від конкретного характеру загрози, умов її виникнення, масштабу потенційних наслідків, наявних ресурсів і можливостей підприємства. Процесний підхід, своєю чергою, дозволяє представити управління економічною безпекою як безперервну послідовність взаємопов'язаних процедур ідентифікації, оцінювання, прогнозування, вибору способів реагування, реалізації відповідних заходів, контролю результатів та подальшого коригування управлінських рішень.

Отже, елементи системного, ситуаційного і процесного підходів та їх раціональне поєднання доцільно використовувати під час побудови інтегрованої системи управління економічною безпекою підприємства. Їх значення особливо зростає в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, коли склад, інтенсивність та характер загроз постійно змінюються, а результативність управління залежить не лише від наявності відповідних інструментів, а й від здатності своєчасно адаптувати процедури їх застосування.

Суб'єктний аспект економічної безпеки найбільш виразно представлений у гармонізаційному підході, відповідно до якого ключовим завданням виступає узгодження економічних інтересів підприємства з інтересами інших суб'єктів його зовнішнього середовища. Його важливою перевагою є перенесення акценту з виключно внутрішнього стану підприємства на систему відносин із зацікавленими сторонами. Такий підхід дозволяє враховувати той факт, що безпека підприємства формується не ізольовано, а в процесі постійної взаємодії з постачальниками, споживачами, партнерами, фінансовими установами, органами влади, конкурентами та іншими суб'єктами.

Як один із напрямів розвитку гармонізаційного підходу розглядається формування конкурентних переваг як передумови успішного функціонування підприємства на ринку. Водночас ототожнювати економічну безпеку лише із конкурентною захищеністю недоцільно. Конкурентне середовище є лише одним із численних джерел потенційних загроз, тоді як негативний вплив може мати фінансову, ресурсну, організаційну, правову, технологічну, кадрову, інформаційну, політичну та іншу природу.

Крім того, сучасні моделі конкурентної поведінки істотно виходять за межі традиційного протистояння учасників ринку. Концепція coopetition, або коопетиції, передбачає можливість одночасного поєднання конкуренції та кооперації між учасниками ринку. За такого підходу підприємства можуть конкурувати в одних напрямах і водночас співпрацювати в інших, формуючи спільну інфраструктуру, технологічні рішення, стандарти, логістичні мережі або навіть сприяючи розширенню загального обсягу ринку. Внаслідок цього збільшення результатів діяльності окремого учасника не обов’язково має відбуватися через пряме перерозподілення частки ринку від конкурентів.

Важливим обмеженням традиційного гармонізаційного підходу також є його переважна орієнтація на зовнішнє середовище підприємства. За такого бачення недостатньо враховуються інтереси внутрішніх зацікавлених сторін — персоналу, менеджменту, власників, окремих функціональних підрозділів та інших учасників виробничого й управлінського процесу. Отже, гармонізацію інтересів доцільно поширювати як на зовнішніх, так і на внутрішніх стейкхолдерів, що дозволяє значно повніше відобразити суб’єктну складову економічної безпеки.

Цільовий підхід належить до найбільш поширених методологічних способів детермінації економічних категорій. Його застосування є логічно обґрунтованим, оскільки діяльність підприємства як відкритої системи має виражену цільову спрямованість. Системний характер процесів створення

доданої вартості передбачає узгодження ресурсів, процесів, функцій і результатів відповідно до поставлених цілей.

У контексті управління економічною безпекою підприємства цільовим станом доцільно вважати забезпечення такої спроможності підприємства, за якої воно може продовжувати реалізацію свого функціонального призначення в умовах виникнення та реалізації загроз. Ідеться не про повне недопущення будь-яких змін показників діяльності, а про підтримання їх у межах, які не призводять до втрати функціональності, критичного погіршення результатів або неможливості досягнення ключових цілей.

Цільовий підхід тісно взаємопов’язаний із категоріями стійкості та стабільності, зміст яких потребує чіткого розмежування в контексті дослідження економічної безпеки. Незважаючи на важливість обох понять, вони не є тотожними. Стабільність передусім відображає відносну сталість, передбачуваність та обмеженість коливань основних параметрів функціонування системи протягом певного періоду. Натомість стійкість характеризує здатність системи витримувати зовнішній або внутрішній вплив, не втрачаючи при цьому ключових властивостей та можливостей виконувати основні функції.

Саме категорія стійкості найбільш органічно доповнює запропоноване вище трактування безпеки як здатності підприємства функціонувати за наявності загроз. У цьому розумінні стійкість відображає спроможність підприємства поглинати або компенсувати негативний вплив, адаптуватися до змін і підтримувати ключові параметри функціонування на рівні, достатньому для реалізації його призначення. Тому саме стійкість доцільно розглядати як один із ключових орієнтирів цільового підходу до економічної безпеки.

Стабільність, своєю чергою, варто трактувати як відносну незмінність або допустиму варіативність основних параметрів функціонування підприємства протягом певного періоду, у тому числі в умовах впливу загроз.

У практиці економічного аналізу поняття стабільності найчастіше застосовується щодо фінансових показників, платоспроможності, структури капіталу, доходів, грошових потоків та інших детермінантів. Водночас абсолютна незмінність відповідних параметрів не може бути самостійною метою управління, оскільки адаптація до змін середовища нерідко потребує їх свідомого коригування.

Узагальнення еволюції наукових поглядів на економічну безпеку представлено в роботі [18]. У розвитку відповідного напряму досліджень автором виокремлено декілька послідовних етапів. Феноменологічний етап, який охоплює період приблизно з 1992 до 2000 р., характеризувався утвердженням економічної безпеки як самостійного об’єкта наукового аналізу. На цьому етапі сформувалися основні рівні її дослідження — держава, регіон та підприємство, при цьому в методології переважали емпіричні підходи, спрямовані на опис і первинну систематизацію відповідного феномену.

Дивергентний етап, що охоплює приблизно 2000–2010 рр., характеризувався поглибленням розуміння сутності економічної безпеки, формуванням об’єктно-орієнтованих напрямів дослідження та значною диверсифікацією наукових підходів. У цей період суттєво розширилася предметна сфера досліджень, відбувся перехід від переважно емпіричного опису до теоретичного й методологічного обґрунтування, а також активізувалися дослідження окремих видів та функціональних складових економічної безпеки.

Наступний, конвергентно-седиментативний етап, початок якого автор [18] пов’язує з періодом після 2010 р., характеризується накопиченням, систематизацією та концептуальним узгодженням отриманих раніше результатів. Його зміст полягає у формалізації наукового досвіду, пошуку цілісного бачення економічної безпеки мікрорівня, посиленні методологічної основи досліджень, удосконаленні пояснювального апарату та

концептуалізації накопичених знань. Водночас сучасний етап розвитку відповідної проблематики доцільно пов’язувати вже не лише із систематизацією існуючих підходів, а й із формуванням інтегрованих систем управління, здатних працювати за умов високої невизначеності, цифровізації, структурних трансформацій, воєнних ризиків та істотного ускладнення інституційного середовища.

Узагальнення основних підходів до трактування економічної безпеки підприємства представлено на рис. 1.1. Їх зіставлення дозволяє зробити висновок, що жоден із розглянутих підходів окремо не забезпечує повного відображення складної природи досліджуваного поняття. Захисний підхід розкриває взаємозв’язок безпеки із загрозами та інтересами, ресурсний — необхідність формування ресурсної спроможності протидії негативним впливам, гармонізаційний — узгодження інтересів стейкхолдерів, цільовий — орієнтацію на підтримання здатності досягати поставлених цілей, тоді як системний, ситуаційний і процесний підходи формують методологічне підґрунтя організації управління.

Формалізоване представлення предметної сфери економічної безпеки підприємства запропоновано також у дослідженні [103]. На основі аналізу предметного поля спеціальності «Економічна безпека суб’єктів господарської діяльності» автор структурує відповідну модель та визначає місце системи економічної безпеки, служби економічної безпеки й механізмів її забезпечення у ширшій системі національної безпеки. У межах такого підходу виділяються фінансова, інвестиційна, енергетична, інноваційна та зовнішньоекономічна складові, кожна з яких характеризує окремий напрям виникнення загроз, об’єктів управлінського впливу та інструментів їх нейтралізації.

Водночас функціональний поділ економічної безпеки на окремі складові доцільно розглядати передусім як інструмент структуризації предметної сфери дослідження та побудови відповідної системи управління, а не як вичерпне визначення її змісту.

Визначення
Задоволення **потреб** існування, цілісності, незалежності, спокою та розвитку
Стан захищеності найбільш важливих **інтересів** особистості, суспільства та держави від загроз
Стан і тенденції розвитку захищеності життєво важливих **інтересів** соціуму і його структур від внутрішніх та зовнішніх загроз
Стан суспільства за відсутності загроз
Певний об'єктивний ***стан***, заснований на відсутності загрози, відчутний суб'єктивно через одиницю чи угруповання; стан психічний чи правовий, в якому особа має відчуття впевненості, опори в іншій особі чи урегульованій юридично системі; протилежність загрози
Сукупність умов діяльності, контрольованих підприємством в ході самореалізації
Стан суб'єкта господарювання, при якому ефективно функціонують механізми запобігання або зменшення впливу загроз стабільності розвитку та функціонування
Комплексне поняття, яке об'єднує системи інформаційно-аналітичного моніторингу, попереджувальної профілактичної діяльності, поточних і прогнозованих заходів з аналізу можливості нейтралізації негативних наслідків
Безпека в об'єктивному плані передбачає відсутність загроз набутим **цінностям**, а в суб'єктивному – відсутність страху за те, що цим **цінностям** буде нанесено шкоду або вони будуть зруйновані; вона сама по собі виступає цінністю або певним суспільним благом
Стан, тенденції розвитку й умови життєдіяльності соціуму, його структур, інститутів та установ, за яких забезпечується збереження їх якісного визначення з об'єктивно обумовленими інноваціями в ній та вільне функціонування, що відповідає її власній природі та нею визначається
Система ознак, які оцінюють стабільний стан захищеності об'єкта від різноманітних небезпек, що можуть негативно позначитися на його структурі та функціонуванні. Варто розділяти безпеку-стан, безпеку-ціль і безпеку-норму
Стан стійкого функціонування і відтворення соціального об'єкта (суб'єкта), динамічна рівновага якого підтримується за допомогою особливого інституціонального середовища
Стан захищеності особи та суспільства від ризику зазнати шкоди
Стан об'єкта захисту, при якому дія на нього всіх потоків речовини, енергії та інформації не перевищує максимально допустимих значень

Підходи

Захисний (від впливу)
Захисний (інтересів)
Інформаційний
Ресурсний (ресурсно-функціональний)
Часовий (еволюційний)
Вартісний
Гармонізаційний
Правовий
Цільовий (стратегічний)
Цивілізований
Граничний
Збалансований
Стійкісний (фінансовий)
Стабільний
Прогресивний
Системний (синергетичний)
Ситуаційний
Процесний

наукове тлумачення поняття «***економічна безпека підприємства***» як стану з гносеологічної точки зору, який відрізняється включенням в його структуру на мікрорівні людини як суб'єкта наноріння, де наріжним каменем виступає тріада «потреби – інтереси – цінності» підприємства та людини, задоволення, реалізація та збереження яких на достатньому рівні виступає цільовим орієнтиром

Рис. 1.1. Наукове тлумачення поняття «економічна безпека підприємства»

Склад функціональних компонентів може змінюватися залежно від виду діяльності підприємства, масштабів його операцій, особливостей зовнішнього середовища, характеру ресурсного забезпечення та актуальної структури загроз. Саме тому подальше дослідження економічної безпеки потребує переходу від механічного переліку її функціональних складових до виявлення тих організаційних, економічних та правових процесів, порушення яких здатне критично впливати на можливість підприємства реалізовувати своє функціональне призначення та забезпечувати інтереси основних зацікавлених сторін.

На окрему увагу заслуговують визначені автором напрями дослідження в межах системи економічної безпеки [103, с. 4]. До них віднесено формування критеріїв, показників та індикаторів оцінювання стану безпеки, розвиток теоретико-методологічного базису досліджень, визначення ефективності відповідних систем і механізмів, захист комерційної та іншої інформації обмеженого доступу, охорону інтелектуальної власності, формування механізмів управління, забезпечення інноваційного розвитку, обґрунтування стратегій, моделювання й проєктування систем безпеки, а також організацію контролю, моніторингу та діагностики їх стану. Окремо автором акцентовано увагу на напрямах забезпечення системи економічної безпеки, які включають організаційне функціонування, організаційний розвиток, фінансово-економічне, кадрове та інформаційно-аналітичне забезпечення, що формуються з урахуванням накопиченого досвіду, чинних стандартів, застосовуваних технологій та специфіки функціонування відповідного суб’єкта господарювання.

Узагальнення результатів проведеного теоретичного аналізу дозволяє запропонувати власне трактування змісту поняття «економічна безпека підприємства», яке ґрунтується на поєднанні об’єктного, суб’єктного, ресурсного, цільового та гармонізаційного аспектів.

По-перше, економічна безпека передбачає формування та підтримання стійкості підприємства до впливу як наявних, так і потенційних загроз. Ідеться про створення специфічної властивості підприємства як відкритої соціально-економічної системи, яка дозволяє йому продовжувати нормальне функціонування, реалізовувати основне призначення та зберігати критично важливі параметри діяльності навіть за умов несприятливого впливу внутрішнього або зовнішнього середовища. Така властивість може розглядатися як своєрідний запас стійкості, формування, підтримання та розвиток якого потребують залучення й резервування відповідних фінансових, матеріальних, кадрових, інформаційних, організаційних та інших ресурсів.

При цьому зазначений запас стійкості не варто трактувати виключно як надлишковий обсяг ресурсів. Його зміст є значно ширшим і включає здатність підприємства оперативно мобілізувати наявні ресурси, змінювати їх структуру та напрями використання, застосовувати альтернативні управлінські рішення, адаптувати бізнес-процеси до нових умов і компенсувати негативні наслідки реалізації загроз. Отже, стійкість до загроз формується не лише за рахунок кількісної достатності ресурсів, а й через якість управління ними, швидкість реагування та здатність підприємства до адаптації.

По-друге, суттєвим методологічним обмеженням значної частини досліджень економічної безпеки є недостатня увага до найнижчого рівня аналізу — рівня окремої людини, який опосередковує інтереси, потреби, цінності та поведінкові мотиви конкретних учасників соціально-економічних відносин. Зосередження переважно на державному, регіональному та корпоративному рівнях значною мірою звужує можливості отримання повного уявлення про природу економічної безпеки, оскільки кінцевими носіями інтересів, потреб і цінностей залишаються саме люди.

Це вимагає зміщення дослідницького фокусу в бік більш глибокого розуміння ролі працівників, власників, менеджерів, споживачів, інвесторів, партнерів та інших осіб, безпосередньо або опосередковано зацікавлених у результатах діяльності підприємства. Відповідно, об'єктно-рівневу структуру економічної безпеки доцільно представити у вигляді послідовності «держава – регіон – підприємство – людина». Взаємозв'язок між цими рівнями забезпечується через категорії потреб, інтересів та цінностей, які в економічній площині визначають мотивацію поведінки суб'єктів, формують орієнтири управління та визначають характер взаємодії між різними рівнями соціально-економічної системи.

У такому розумінні економічна безпека кожного з наведених рівнів пов'язана із необхідністю забезпечення належних умов для реалізації та захисту відповідних інтересів, потреб і цінностей від деструктивного впливу загроз. При цьому економічна безпека вищих рівнів не може розглядатися ізольовано від безпеки нижчих. Безпека підприємства значною мірою залежить від здатності забезпечувати інтереси своїх працівників та інших зацікавлених сторін, тоді як безпека регіону та держави, своєю чергою, формується в тому числі через стійкість і результативність функціонування окремих суб'єктів господарювання.

Поєднання двох зазначених складових — здатності підприємства підтримувати функціонування під впливом загроз та забезпечення і захисту інтересів, потреб і цінностей зацікавлених сторін — дозволяє визначити економічну безпеку як категорію, що має виражений суб'єктно-об'єктний характер. Об'єктний аспект відображає стан і властивості підприємства як системи, яка зазнає впливу загроз. Суб'єктний аспект стосується інтересів, потреб і цінностей осіб та груп, які беруть участь у функціонуванні підприємства або залежать від результатів його діяльності.

Метою забезпечення економічної безпеки за такого підходу виступає формування стану стійкості підприємства, який є проявом наявності у

нього відповідної здатності протидіяти загрозам, адаптуватися до їх впливу та продовжувати реалізацію свого функціонального призначення. При цьому стійкість доцільно трактувати не як абсолютну незмінність параметрів, а як здатність системи зберігати їх у допустимих межах, достатніх для підтримання функціональності, керованості та можливості подальшого розвитку.

З позиції формалізації стан стійкості підприємства може бути представлений через сукупність ключових параметрів діяльності, кожен із яких характеризується певним допустимим діапазоном значень. Збереження цих параметрів у межах нормативних, цільових або критично допустимих інтервалів за умов впливу загроз свідчить про спроможність підприємства підтримувати свою функціональність. Саме в такому контексті слід розмежовувати поняття стійкості та стабільності.

Стійкість відображає здатність системи протидіяти негативним впливам, адаптуватися до них та зберігати функціональність, тоді як стабільність характеризує відносну сталість або обмежену варіативність ключових параметрів її стану. Таким чином, стабільність може виступати одним із зовнішніх проявів стійкості, але не є її повним змістовим еквівалентом. Підприємство може бути стійким навіть за умов суттєвої зміни окремих показників, якщо ці зміни мають адаптивний характер і забезпечують збереження його здатності функціонувати та досягати поставлених цілей.

Розширення меж гармонізаційного підходу також є принципово важливим для більш повного розкриття змісту економічної безпеки. Традиційна орієнтація переважно на узгодження інтересів підприємства із суб’єктами зовнішнього середовища не дозволяє повною мірою врахувати інтереси внутрішніх учасників його діяльності. Тому гармонізацію доцільно поширювати одночасно на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства.

У межах внутрішнього середовища йдеться про узгодження інтересів власників, менеджменту, персоналу, структурних підрозділів та інших учасників виробничого й управлінського процесу. У зовнішньому середовищі до відповідних суб'єктів належать споживачі, постачальники, інвестори, кредитори, партнери, конкуренти, органи державної влади, територіальні громади та інші стейкхолдери. Врахування інтересів цих груп дозволяє перейти від вузького трактування економічної безпеки як захисту підприємства до більш комплексного розуміння її як здатності підтримувати збалансовану систему економічних взаємозв'язків.

При цьому гармонізація інтересів не означає їх повного збігу або усунення суперечностей між окремими групами стейкхолдерів. У реальній господарській діяльності інтереси різних суб'єктів можуть не лише не збігатися, а й вступати в прямий конфлікт. Тому завдання системи економічної безпеки полягає у формуванні таких механізмів узгодження, які дозволяють забезпечувати прийнятний баланс між ключовими інтересами, не допускаючи критичних суперечностей, здатних дестабілізувати діяльність підприємства або створити нові джерела загроз.

Найвищим рівнем реалізації функції економічної безпеки доцільно вважати забезпечення розвитку підприємства. Безпека не повинна зводитися виключно до захисту поточного стану або збереження вже досягнутих параметрів функціонування. Надмірна орієнтація лише на недопущення змін може, навпаки, обмежувати адаптаційні можливості підприємства та перешкоджати його стратегічному оновленню.

У цьому контексті економічно безпечним слід вважати не лише підприємство, здатне витримувати негативний вплив і зберігати поточний режим діяльності, а й таке, що зберігає здатність до відновлення, адаптації, накопичення потенціалу та подальшого розвитку. Саме розвиток демонструє найвищий рівень економічної стійкості, оскільки свідчить про те, що підприємство не тільки компенсує наслідки загроз, але й здатне

використовувати зміни зовнішнього та внутрішнього середовища для формування нових можливостей.

Виходячи з наведеного, економічну безпеку підприємства доцільно трактувати як стан і водночас інтегровану властивість підприємства як відкритої соціально-економічної системи, що характеризується його здатністю зберігати функціональність, стійкість та керованість під впливом існуючих і потенційних загроз, забезпечувати реалізацію та узгодження економічних інтересів, потреб і цінностей внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, мобілізувати необхідні ресурси, адаптуватися до змін середовища та створювати передумови для стабільного функціонування і подальшого розвитку.

Таким чином, запропоноване трактування економічної безпеки поєднує декілька взаємопов’язаних характеристик: стійкість до загроз; достатність і мобілізаційну здатність ресурсного забезпечення; суб’єктно-об’єктний характер безпеки; узгодження інтересів, потреб і цінностей стейкхолдерів; підтримання ключових параметрів функціонування у допустимих межах; адаптивність; а також орієнтацію на розвиток підприємства. Саме комплексне поєднання цих характеристик дозволяє уникнути однобічності окремих теоретичних підходів та створює методологічне підґрунтя для подальшого дослідження організаційної й правової складових економічної безпеки.

1.2. Змістовіні та сутнісні ознаки організаційно-правової безпеки підприємства

На відміну від економічної безпеки, яка протягом тривалого часу залишається предметом системних наукових досліджень, організаційно-правова безпека підприємства є порівняно новою категорією, теоретико-

методологічні засади якої ще не набули належної завершеності. Обмежена кількість спеціалізованих досліджень у цій предметній сфері зумовлює необхідність формування комплексної методології, спрямованої на обґрунтування сутності та змісту організаційно-правової безпеки, визначення меж її предметного поля, систематизацію чинників, які формують її стан, розроблення механізмів забезпечення, а також методичних, аналітичних та управлінських підходів до оцінювання й підвищення відповідного рівня. Такий підхід узгоджується з трактуванням методології як цілісної системи методів, засобів і прийомів наукового пізнання, що охоплює принципи, закономірності, категорії та способи організації дослідницької діяльності [82, с. 43].

Вихідною передумовою подальшого дослідження є встановлення співвідношення між поняттями «економічна безпека» та «організаційно-правова безпека». Необхідність такого розмежування обумовлена тим, що традиційні підходи до структурування економічної безпеки підприємства охоплюють значну кількість функціональних складових, частина яких за змістом прямо або опосередковано перетинається з організаційними та правовими процесами діяльності суб’єкта господарювання. Внаслідок цього виникає значне взаємопроникнення предметних сфер, що ускладнює визначення чітких меж між відповідними категоріями та потребує окремого теоретичного обґрунтування.

У роботі Ю. О. Ярової та Л. П. Артеменко представлено укрупнений підхід до структурування економічної безпеки підприємства, в межах якого її складові поділяються на дві групи — внутрішньовиробничі та позавиробничі. До першої групи автори відносять фінансову, інтелектуальну, кадрову, соціальну, технічну, технологічну, юридичну, інформаційну, екологічну, силову, енергетичну та інноваційну безпеку. Позавиробничий блок представлений ринковою та інтерфейсною складовими [126]. Подібний підхід демонструє значну широту

предметного поля економічної безпеки та водночас підтверджує проблему перетину її окремих структурних компонентів.

Близькі за змістом варіанти функціональної декомпозиції економічної безпеки представлені й у працях інших українських дослідників. Зокрема, О. В. Посилкіна, А. В. Калина, В. В. Прохорова, О. В. Радіонов та А. В. Черкасов [52; 99; 100] у різних комбінаціях виокремлюють фінансову, інтелектуально-кадрову, правову, екологічну та інформаційну компоненти. Т. О. Корнієнко до структури економічної безпеки включає фінансову, інтелектуальну, кадрову, технологічну, правову, інформаційну та силову складові [61]. Подібність запропонованих класифікацій свідчить про існування певного ядра функціональних напрямів, однак водночас не усуває методологічної проблеми встановлення критеріїв їх виокремлення.

В. О. Гаркуша та Н. Ю. Єршова пропонують більш концентровану структуру економічної безпеки, виділяючи інформаційну, кадрову, фінансову та інженерно-технічну складові [22]. Важливим доповненням їхнього дослідження є аналіз економічних злочинів, які безпосередньо впливають на функціонування підприємств. За наведеними авторами даними, серед найбільш поширених проявів економічних правопорушень в Україні значне місце посідали хабарництво та корупція, незаконне привласнення майна, шахрайство у сфері закупівель, порушення у сфері управління персоналом та кіберзлочини.

Наведена динаміка частки підприємств, що стикалися з економічними злочинами, засвідчує істотну мінливість відповідного ризикового середовища. Так, у 2009 р. частка підприємств в Україні, які повідомляли про випадки економічних злочинів або шахрайства протягом попередніх двох років, становила 45 % порівняно з 30 % у світі, у 2011 р. — відповідно 36 % і 34 %. Найбільш несприятлива ситуація в межах цього періоду була зафіксована у 2014 р., коли відповідний показник в Україні

досяг 63 % проти 37 % у світовому вимірі. У 2016 р. його значення знизилося до 43 % проти 36 % у світі, а у 2018 р. становило 48 %, що було дещо нижче за глобальний показник — 49 %. Подальші результати досліджень засвідчили збереження високого рівня відповідних ризиків. За даними Всесвітнього дослідження економічних злочинів та шахрайства PwC 2020 р., уже 51 % респондентів в Україні зазначили, що їхні організації постраждали від шахрайства протягом попередніх 24 місяців, тобто показник зріс порівняно з 48 % у 2018 р. При цьому 47 % українських компаній повідомили про випадки незаконного привласнення майна, а також хабарництва і корупції.

У дослідженні PwC 2024 р. акцент зміщено з узагальненого показника поширеності економічних злочинів на окремі групи ризиків. Зокрема, 70 % опитаних організацій в Україні вказали, що шахрайство у сфері закупівель є поширеною проблемою, 30 % організацій не здійснюють оцінювання збитків від такого шахрайства, а 25 % респондентів або не мають формалізованої програми управління ризиками взаємодії з контрагентами, або не проводять відповідного оцінювання навіть за її наявності. Крім того, 41 % респондентів жодного разу не здійснювали перевірку доброчесності контрагентів щодо окремих ризиків у ланцюгах постачання.

Отже, порівняння результатів досліджень 2009–2024 рр. свідчить не стільки про стійке зниження рівня економічних злочинів, скільки про трансформацію структури відповідних загроз. Якщо у попередніх дослідженнях основна увага приділялася загальній частці підприємств, які постраждали від економічних злочинів, то сучасні дослідження дедалі більше акцентують увагу на шахрайстві у закупівлях, корупційних ризиках, санкційному комплаєнсі, перевірці контрагентів та ризиках у ланцюгах постачання. Це підтверджує збереження високої актуальності

економічної та організаційно-правової безпеки підприємств у сучасних умовах.

Б. С. Дуб, узагальнивши десять наукових праць, присвячених структурі системи економічної безпеки підприємства, визначає частоту використання окремих її складових [38]. Найбільш поширеною виявилася фінансово-економічна складова, представлена в усіх десяти проаналізованих працях. Кадрова та інформаційна компоненти згадуються у восьми випадках із десяти, технічна або техніко-технологічна, силова та правова — у шести, інтелектуальна — у п’яти, екологічна та технологічна — у чотирьох, ринкова — у трьох. Виробнича, ресурсна або матеріально-сировинна та соціальна складові згадуються у двох випадках. При цьому поряд із правовою в окремих класифікаціях додатково виокремлюється юридична складова, що саме по собі свідчить про недостатню однозначність категоріального розмежування.

У власному структуруванні Б. С. Дуб об’єднує значну кількість компонентів у декілька укрупнених блоків [38]. Фінансова складова включає грошово-кредитну, бюджетну, податкову, боргову, банківську, валютну, емісійну, інвестиційну, біржову, страхову та зовнішньоекономічну компоненти. Кадровий блок поєднує інтелектуальну та соціальну складові; окремо виділяються політико-правова та інформаційна складові, остання з яких охоплює захист конфіденційної інформації та комерційної таємниці. Операційний блок інтегрує ресурсну, техніко-технологічну, екологічну та енергетичну складові. Фізична безпека пов’язується із силовим та майновим захистом, ринкова — із захищеністю збутової діяльності, підтриманням конкурентоспроможності продукції та ринкових позицій, а інтерфейсна — з безпекою взаємодії з контрагентами.

Разом із тим така класифікація потребує критичного уточнення. Зокрема, окремі компоненти фінансового блоку — насамперед емісійна, бюджетна та грошово-кредитна безпека — за своєю природою переважно

належать до макроекономічного рівня та не можуть безпосередньо характеризувати підприємство як окремий суб’єкт господарювання. Крім того, недостатньо визначеним залишається сам принцип віднесення різнорідних функціональних напрямів до складових економічної безпеки, оскільки вони істотно відрізняються за змістом, об’єктами впливу, критеріями оцінювання та засобами забезпечення [38].

У низці інших досліджень [58; 78; 90; 117] структура економічної безпеки представлена через фінансову, інтелектуально-кадрову або соціальну, техніко-технологічну, політико-правову, інформаційну, екологічну та силову складові. Подібна конфігурація набула достатньо широкого поширення, проте також ґрунтується переважно на функціональному поділі сфер діяльності підприємства.

Серед менш традиційних компонентів заслуговують на увагу запропоновані С. О. Черкасовою галузева та організаційна безпека [118]. Галузева складова покликана відображати особливості функціонування підприємства в конкретній сфері економічної діяльності, специфіку відповідних технологічних, ринкових і конкурентних умов. Організаційна складова охоплює сукупність аспектів внутрішньої організації діяльності підприємства, побудови його структури, розподілу повноважень, взаємодії підрозділів та організації управлінських процесів. Саме виокремлення організаційної складової має принципове значення для подальшого формування теоретичних засад організаційно-правової безпеки.

Таким чином, більшість розглянутих структурних елементів економічної безпеки сформовано на основі функціонального критерію, який залишається найбільш поширеним способом її декомпозиції. За такого підходу окремі складові фактично відповідають основним функціональним сферам діяльності підприємства — фінансам, персоналу, інформації, технологіям, правовим відносинам, ресурсному забезпеченню, екологічним аспектам тощо.

Поряд із функціональним критерієм у наукових працях застосовується ресурсний підхід [20; 47; 54; 58; 115; 118]. За його логікою структура економічної безпеки визначається відповідно до основних видів ресурсів, необхідних для функціонування підприємства. У цьому контексті виокремлюється безпека капіталу, що охоплює власні та залучені фінансові ресурси; безпека персоналу, яка характеризує забезпеченість працівниками різних категорій та ефективність використання їх трудового й інтелектуального потенціалу; інформаційно-технологічна безпека, пов’язана з інформаційним забезпеченням управлінських рішень та здатністю використовувати сучасні технології; техніко-технологічна безпека, яка характеризує відповідність обладнання, технологічних процесів та інших матеріально-технічних засобів кадровим і фінансовим можливостям підприємства.

Окремим напрямом ресурсного підходу є забезпечення безпеки прав підприємства на використання обмежених ресурсів. Ця складова має особливе значення, оскільки ресурсна забезпеченість підприємства залежить не тільки від фізичної наявності певного активу, а й від юридично закріпленої можливості його використання, розпорядження ним або отримання відповідних економічних вигід. Саме тому ресурсні та правові аспекти діяльності в багатьох випадках є нерозривно пов’язаними, що додатково актуалізує необхідність дослідження організаційно-правової безпеки.

Третім поширеним варіантом структурування виступає системний підхід, представлений, зокрема, у працях [55; 96]. Відповідно до нього у структурі економічної безпеки виокремлюються технологічна складова, пов’язана із загрозами для техніки та технологій виробничого процесу; ресурсна, яка відображає чинники матеріального забезпечення виробництва необхідними ресурсами; фінансова, що охоплює економічні та фінансові параметри господарської діяльності; соціальна, пов’язана із

матеріальним забезпеченням працівників, чисельністю персоналу, його віковою, освітньою та іншими характеристиками.

Проведене узагальнення структури економічної безпеки в межах функціонального, ресурсного та системного підходів дозволяє виявити принципову методологічну проблему. У більшості випадків виокремлені складові характеризують сфери або підсистеми функціонування підприємства, проте недостатньо відображають власне сутність категорії «безпека». Фінансова, кадрова, інформаційна, технологічна, екологічна, ресурсна та інші компоненти визначають, у якій саме сфері функціонує підприємство, але не завжди демонструють, які конкретно загрози виникають у цій сфері, яким чином вони впливають на об’єкт та які властивості системи забезпечують протидію такому впливу.

Отже, структуризація економічної безпеки за сферами діяльності без одночасної ідентифікації загроз, об’єктів їх спрямування, можливих наслідків та механізмів реагування фактично призводить до ототожнення структури економічної безпеки зі структурою самого підприємства. Це створює методологічну суперечність: предметна сфера економічної безпеки декларується через категорії загроз, небезпек, стійкості та захищеності, тоді як її внутрішня структура часто формується шляхом простого переліку функціональних підсистем господарської діяльності.

Виявлена суперечність дозволяє зробити важливий висновок щодо місця організаційно-правової безпеки. Її недоцільно механічно розглядати лише як ще одну функціональну складову економічної безпеки нарівні з фінансовою, кадровою, інформаційною або технологічною. Організаційно-правова безпека має власне предметне поле, яке охоплює взаємопов’язані організаційні та правові процеси функціонування підприємства. Їх взаємовплив має наскрізний характер і проявляється практично в усіх сферах господарської діяльності — від побудови організаційної структури та розподілу повноважень до укладання договорів, взаємодії з персоналом,

контрагентами, державними інституціями та реалізації прав на використання ресурсів.

У зв’язку з цим економічну та організаційно-правову безпеку доцільно розглядати як взаємопов’язані, але відносно самостійні площини забезпечення стійкого функціонування підприємства. Економічна безпека орієнтована передусім на забезпечення здатності підприємства як економічної системи зберігати функціональність, ресурсну спроможність та можливості досягнення економічних результатів у середовищі загроз. Отримання позитивного фінансово-економічного результату при цьому виступає необхідною передумовою його тривалого існування в ринковому середовищі.

Організаційно-правова безпека, своєю чергою, спрямована на забезпечення стійкого функціонування підприємства як організаційно оформленого та юридично легітимного суб’єкта господарювання. Її внутрішній вимір пов’язаний із побудовою організаційної структури, розподілом функцій, повноважень і відповідальності, регламентацією процедур та взаємодією учасників внутрішнього середовища. Зовнішній вимір визначається відповідністю діяльності підприємства нормативно-правовим вимогам, належним оформленням господарських відносин, захистом прав та законних інтересів, виконанням зобов’язань і правомірністю його поведінки як учасника економічних відносин.

Таким чином, економічна й організаційно-правова безпека мають різні безпосередні предметні акценти, але їх кінцеві результати тісно взаємопов’язані. Порушення організаційних або правових процесів може трансформуватися у фінансові втрати, погіршення конкурентних позицій, втрату ресурсів, санкції, припинення окремих видів діяльності або інші економічні наслідки. Водночас незадовільний економічний стан підприємства може обмежувати можливості підтримання належної

організаційної структури, правового супроводу, кадрового забезпечення та механізмів внутрішнього контролю.

Історично економічна безпека формувалася насамперед на макроекономічному рівні як складова більш широкої категорії національної безпеки поряд із воєнною, політичною, екологічною, технологічною, гуманітарною та іншими її напрямами. Надалі відповідна категорія була перенесена на регіональний, галузевий та мікроекономічний рівні, що спричинило значне розширення предметної сфери досліджень.

В Україні нормативне розуміння національної безпеки закріплено у Законі України «Про національну безпеку України», де вона визначається через захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних і потенційних загроз. Зазначений нормативно-правовий акт замінив Закон України «Про основи національної безпеки України» [97]. Порівняння змісту відповідних документів та визначених у них фундаментальних національних інтересів представлено в табл. 1.3.

Попередня модель нормативного регулювання національної безпеки формувалася за істотно інших суспільно-політичних умов, унаслідок чого економічні аспекти були представлені більш розгорнуто та деталізовано. Значна увага приділялася конкурентоспроможності національної економіки, інноваційному розвитку, соціально-економічній стабільності та іншим параметрам, безпосередньо пов’язаним із результатами економічної діяльності.

Прийнятий у 2018 р. Закон України «Про національну безпеку України» формувався вже в принципово іншому безпековому середовищі, що суттєво вплинуло на його змістові пріоритети. У статті 3 визначено, що державна політика у сферах національної безпеки і оборони спрямована на забезпечення воєнної, зовнішньополітичної, державної, економічної, інформаційної, екологічної безпеки та кібербезпеки України.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика нормативних актів у забезпеченні національної безпеки

	ЗУ «Про основи національної безпеки України» (попередній)	ЗУ «Про національну безпеку України» (діючий)
Визначення	захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються *сталий розвиток суспільства*, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам у сферах правоохоронної діяльності, боротьби з корупцією, прикордонної діяльності та оборони, міграційної політики, охорони здоров'я, охорони дитинства, освіти та науки, *науково-технічної та інноваційної політики*, культурного розвитку населення, забезпечення свободи слова та інформаційної безпеки, кібербезпеки та кіберзахисту, соціальної політики та пенсійного забезпечення, житлово-комунального господарства, *ринку фінансових послуг, захисту прав власності, фондових ринків і обігу цінних паперів*, податково-бюджетної та митної політики, *торгівлі та підприємницької діяльності, ринку банківських послуг, інвестиційної політики*, ревізійної діяльності, монетарної та валютної політики, захисту інформації, ліцензування, *промисловості та сільського господарства, транспорту та зв'язку, інформаційних технологій, енергетики та енергозбереження, функціонування природних монополій, використання надр, земельних та водних ресурсів, корисних копалин*, захисту екології і навколишнього природного середовища та інших сферах державного управління при виникненні негативних тенденцій до створення потенційних або реальних загроз національним інтересам;	захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та *інших національних інтересів України* від реальних та потенційних загроз

Фундаментальні національні інтереси України	гарантування конституційних прав і свобод людини і громадянина;	державний суверенітет і територіальна цілісність, демократичний конституційний лад, недопущення втручання у внутрішні справи України;
	захист державного суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності державних кордонів, недопущення втручання у внутрішні справи України;	
	зміцнення політичної і соціальної стабільності в суспільстві;	сталий розвиток *національної економіки*, громадянського суспільства і держави для забезпечення зростання рівня та якості життя населення;
	розвиток громадянського суспільства, його демократичних інститутів;	
	забезпечення розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя на всій території України, гарантування вільного розвитку, використання і захисту російської, інших мов національних меншин України;	
	створення конкурентоспроможної, соціально орієнтованої ринкової економіки та забезпечення постійного зростання рівня життя і добробуту населення;	
	збереження та зміцнення науково-технологічного потенціалу, утвердження *інноваційної моделі розвитку;*	
	забезпечення екологічно та техногенно безпечних умов життєдіяльності громадян і суспільства, збереження навколишнього природного середовища та раціональне використання природних ресурсів;	

Продовження табл. 1.3

	ЗУ «Про основи національної безпеки України» (попередній)	ЗУ «Про національну безпеку України» (діючий)
	розвиток духовності, моральних засад, інтелектуального потенціалу Українського народу, зміцнення фізичного здоров'я нації, створення умов для розширеного відтворення населення, збереження та зміцнення інституту сім'ї;	
	створення умов для повноцінного життя і розвитку дитини, її безпеки, благополуччя, зростання у безпечному сімейному оточенні;	
	інтеграція України в європейський політичний, економічний, правовий простір з метою набуття членства в Європейському Союзі та в євроатлантичний безпековий простір з метою набуття членства в Організації Північноатлантичного договору; розвиток рівноправних взаємовигідних відносин з іншими державами світу в інтересах України.	інтеграція України в європейський політичний, *економічний*, безпековий, правовий простір, набуття членства в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору, розвиток рівноправних взаємовигідних відносин з іншими державами.

Водночас структурна деталізація окремих безпекових напрямів у самому нормативному акті є нерівномірною, що відображає специфіку його цілей та історичних умов прийняття.

Трансформація нормативних пріоритетів підтверджує важливе теоретичне положення: зміст безпеки та пріоритетність окремих її складових значною мірою визначаються характером реальних і потенційних загроз, властивих конкретному історичному періоду. Це додатково обґрунтовує недоцільність статичного трактування структури безпеки та механічного закріплення незмінного набору її функціональних компонентів. Зміна зовнішнього середовища закономірно змінює характер

загроз, а разом із ним — пріоритети, об’єкти, механізми й інструменти забезпечення безпеки.

Порівняння попередніх і чинних нормативно-правових підходів до визначення національної безпеки дозволяє виявити суттєву залежність змісту відповідних категорій від конкретного історичного та суспільно-політичного контексту. Попередня модель нормативного регулювання формувалася переважно за умов мирного часу, тоді як чинний підхід був сформований в умовах існування збройної агресії та суттєвого посилення зовнішніх загроз для держави. Така трансформація закономірно зумовила зміщення акцентів у бік оборонної, воєнної, державної, інформаційної та кібербезпеки. Водночас недостатньо послідовне відображення економічних інтересів у структурі нормативних пріоритетів може створювати ризики недооцінювання економічної складової стійкості держави. З іншого боку, зазначені зміни підтверджують необхідність перегляду традиційної парадигми економічної безпеки та створюють методологічні передумови для виокремлення організаційно-правової безпеки як самостійної предметної площини дослідження.

Важливим положенням сучасних нормативних документів є акцентування уваги на інтересах, захист яких розглядається як один із пріоритетів забезпечення безпеки. Такий підхід дозволяє сформувати наскрізну методологію дослідження безпеки за рівнями «глобальне середовище – держава – регіон – підприємство – людина». На кожному із зазначених рівнів існують суб’єкти, які мають власні економічні, соціальні, організаційні та інші інтереси, реалізація яких значною мірою визначає характер їх поведінки.

У контексті дослідження економічної та організаційно-правової безпеки поняття інтересу доцільно доповнити категоріями цінностей і потреб. Необхідність такого розширення обумовлена декількома причинами. Цінність відображає визнання певного матеріального або

нематеріального об’єкта, результату, стану чи явища як особливо значущого для відповідного суб’єкта. Саме система цінностей значною мірою визначає спрямованість поведінки, характер прийняття рішень і готовність суб’єкта витрачати ресурси, час та організаційні зусилля на отримання, збереження або захист певних благ.

Інтереси та цінності також можуть виступати основою об’єднання окремих осіб у групи відповідно до спільності їх уявлень про значущість певних благ, результатів і принципів. Така консолідація відбувається не лише горизонтально, між суб’єктами одного рівня, а й вертикально — між людиною, підприємством, регіоном, державою та глобальним середовищем. Наприклад, територіальна цілісність має фундаментальне значення для держави як невід’ємна характеристика її суверенітету, а на міжнародному рівні повага до територіальної цілісності держав є однією з важливих передумов підтримання стабільності міжнародної системи.

Необхідність включення категорії потреб до запропонованої тріади «інтереси – цінності – потреби» додатково обумовлена економічним характером дослідження. На відміну від цінностей та інтересів потреби безпосередньо відображають необхідність отримання певних благ, ресурсів, умов або можливостей, які забезпечують існування, функціонування та розвиток конкретного суб’єкта. Ієрархія потреб є значною мірою індивідуалізованою та залежить від соціального статусу, економічного становища, життєвих умов, професійного середовища та інших характеристик людини.

У межах діяльності підприємства потреби конкретної людини виступають важливим джерелом інформації для формування мотиваційної політики, організації праці, кадрового забезпечення та попередження внутрішніх конфліктів. Ігнорування критично важливих потреб персоналу може призводити до зниження продуктивності праці, втрати лояльності,

трудових конфліктів, страйків, плинності кадрів та інших явищ, здатних порушувати нормальне функціонування підприємства.

У контексті організаційно-правової безпеки керівництво підприємства повинно враховувати не лише інтереси й потреби власних працівників, а й очікування та потреби інших зацікавлених сторін — споживачів, територіальних громад, партнерів, постачальників, органів державної влади та інших суб'єктів. За певних умов незадоволення таких потреб або виникнення конфлікту інтересів може трансформуватися в джерело організаційних чи правових загроз. На практиці це зумовлює необхідність формування належного рівня прихильності персоналу до цінностей підприємства, а також побудови системи взаємодії зі стейкхолдерами на засадах передбачуваності, взаємної відповідальності та дотримання визначених правил.

У попередньому викладі було простежено історичну еволюцію поняття безпеки. У цьому контексті важливо враховувати, що держава як форма організації суспільства виникала внаслідок ускладнення соціальних відносин, необхідності координації спільної діяльності, управління ресурсами, встановлення обов'язкових правил поведінки та захисту населення й території. Перехід від привласнювального типу господарювання до виробничого, поглиблення суспільного поділу праці, виникнення майнової диференціації та ускладнення економічних відносин об'єктивно посилювали потребу у формуванні інститутів, здатних забезпечувати управління суспільством.

Однією з фундаментальних передумов існування держави стала необхідність забезпечення захисту населення та території від зовнішніх і внутрішніх загроз. Водночас реалізація відповідних функцій потребувала формування матеріальної бази, ресурсного забезпечення та системи фінансування державних інститутів. Історично одним із ключових механізмів такого фінансування стала система податкових відносин. Отже,

уже на ранніх етапах формування державності безпекові та економічні механізми перебували у безпосередньому взаємозв'язку.

Це дозволяє сформулювати важливий висновок: безпека на будь-якому рівні соціально-економічної системи не може розглядатися ізольовано від економічних умов її забезпечення. Реалізація безпекових інтересів у військовій, соціальній, гуманітарній, екологічній, культурній, інформаційній чи інших сферах потребує відповідного ресурсного забезпечення. Саме тому економічна складова має наскрізний характер, а предметна сфера економічної безпеки є надзвичайно широкою та пов'язана з більшістю напрямів функціонування сучасного суспільства.

Підприємство, фірма або компанія як базова ланка створення доданої вартості протягом тривалої історії розвитку ринкових відносин зазнавали суттєвих організаційних і технологічних трансформацій, однак їх фундаментальне функціональне призначення залишалося відносно сталим. Воно полягає у поєднанні ресурсів для виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг, які мають відповідну споживчу цінність.

У законодавстві України підприємство визначається як самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади, органом місцевого самоврядування або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності [31, ст. 62]. У цьому аспекті категорія підприємства тісно пов'язана з підприємництвом як самостійною, ініціативною, систематичною господарською діяльністю, що здійснюється на власний ризик та орієнтується на досягнення економічного результату.

Як економічний агент підприємство бере участь у товарно-грошових відносинах, поєднує ресурси, створює додану вартість, залучає працівників, формує доходи, здійснює витрати та взаємодіє з широким колом зовнішніх контрагентів. Прибуток у цій системі є важливим

узагальнюючим показником результативності діяльності та необхідною передумовою довгострокового функціонування і розвитку підприємства в ринковому середовищі. Водночас сам прибуток не вичерпує всього змісту діяльності підприємства, а відображає результат складної сукупності виробничих, організаційних, управлінських, правових, кадрових та інших процесів.

Відповідно, будь-які загрози, здатні безпосередньо або опосередковано погіршити результати функціонування підприємства, скоротити його доходи, збільшити витрати, порушити виробничі процеси, обмежити можливості використання ресурсів або унеможливити отримання позитивного фінансового результату, належать до предметної сфери економічної безпеки. Джерела таких загроз можуть знаходитися як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства.

Для окреслення предметної сфери організаційно-правової безпеки необхідно насамперед уточнити зміст категорії «організація» в економічній та управлінській науці. У широкому розумінні організація може характеризуватися одночасно як процес упорядкування елементів певної системи, як результат такого процесу та як сформована соціально-економічна система, учасники якої спільно реалізують визначені цілі та діють відповідно до встановлених правил і процедур.

Організацію також доцільно розглядати як внутрішню впорядкованість, узгодженість і систему взаємодії відносно автономних елементів цілого, а також як сукупність процесів і дій, спрямованих на створення, підтримання та вдосконалення взаємозв’язків між ними. У соціальному вимірі організація об’єднує людей, які координують спільну діяльність для реалізації визначеної програми, досягнення цілей та виконання відповідних функцій.

У теорії організаційного розвитку підприємство розглядається як відкрита соціотехнічна система, поведінка якої формується внаслідок

взаємодії технічних, організаційних та соціальних компонентів. Така система функціонує відповідно до закономірностей групової динаміки, розподілу праці, взаємодії формальних і неформальних структур, а також особливостей поведінки персоналу [69]. Саме присутність людини як активного суб'єкта організаційної взаємодії зумовлює необхідність урахування кадрового, мотиваційного, поведінкового та ціннісного аспектів у дослідженні організаційно-правової безпеки.

Організаційний розвиток як самостійний напрям дослідження має міждисциплінарний характер, оскільки поєднує положення менеджменту, економіки, соціології, психології, теорії систем та інших наук. Такий підхід особливо важливий для дослідження безпеки підприємства, оскільки дозволяє аналізувати не лише формальні структури, а й реальні взаємодії між учасниками організації.

Категорія організації тісно пов'язана з поняттями структури та ієрархії. З позиції системного підходу організація виступає засобом зменшення невпорядкованості та забезпечення координованої взаємодії елементів. У підприємницькій діяльності її зміст полягає в упорядкованому поєднанні людських, матеріальних, фінансових, інформаційних та інших компонентів для реалізації основної функції підприємства — виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг. Саме завдяки організації взаємодії цих компонентів забезпечується безперервність виробничого процесу та створення доданої вартості.

Структура підприємства являє собою відносно сталу систему зв'язків між його елементами, яка забезпечує цілісність системи та збереження її основних властивостей в умовах внутрішніх і зовнішніх змін. У межах системного підходу структура відіграє принципову роль у формуванні ефекту емерджентності, оскільки інтеграція окремих елементів у єдину систему формує властивості, які не притаманні кожному компоненту окремо.

Організаційна структура відображає характер взаємозв’язків між структурними підрозділами, посадовими особами та рівнями управління. Вона формалізує розподіл повноважень, відповідальності, прав та обов’язків, встановлює канали підпорядкування й координації, визначає механізми вертикальної та горизонтальної взаємодії. Її побудова залежить від масштабу підприємства, технологічних особливостей виробництва, територіальної локалізації, номенклатури продукції та інших характеристик діяльності.

У практиці управління застосовується значна кількість організаційних структур, серед яких найбільш поширеними є лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна, матрична, продуктова, проєктна та мережева. Вони відрізняються ступенем централізації, складністю, рівнем формалізації, характером підпорядкування та гнучкістю внутрішніх взаємозв’язків. Традиційні лінійні й функціональні структури характеризуються вищим рівнем формалізації та стабільності, тоді як матричні, проєктні, програмно-цільові й мережеві моделі забезпечують більшу адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Ієрархія, на відміну від загальної організаційної структури, більшою мірою характеризує вертикальні взаємовідносини між конкретними працівниками та посадовими особами. Вона відображає розподіл управлінської влади, рівень централізації прийняття рішень і характер підпорядкування між керівниками та підлеглими. У сукупності структура та ієрархія перетворюють окремих учасників підприємства на впорядковану систему взаємодії, спрямовану на досягнення спільних цілей та реалізацію місії підприємства.

З позиції організаційно-правової безпеки принципове значення має положення про те, що надійність цілісної системи значною мірою визначається станом її найбільш уразливих елементів. Відповідно, високий

рівень організованості та стійкості більшості підсистем не компенсує критичної вразливості окремої ланки, якщо її порушення здатне спричинити системний негативний ефект. Це дозволяє зробити висновок, що оцінювання організаційної безпеки має передбачати виявлення найбільш уразливих процесів, структурних одиниць, управлінських зв’язків та зон відповідальності, порушення яких може дестабілізувати функціонування підприємства.

Підприємство не може здійснювати господарську діяльність без реалізації функції організації. У менеджменті вона передбачає формування структури підприємства, розподіл завдань, повноважень, відповідальності та забезпечення координації між учасниками виробничого й управлінського процесу. Її реалізація спрямована на створення таких умов взаємодії, за яких підприємство спроможне досягати поставлених цілей із належним рівнем результативності.

Організаційна діяльність як функція управління передбачає цілеспрямований вплив керівництва на внутрішню побудову та функціонування підприємства. Її зміст охоплює визначення та впорядкування процесів, забезпечення діяльності необхідними ресурсами, попередження конфліктів, зниження рівня невизначеності, створення сприятливого середовища для спільної діяльності, розподіл праці, групування завдань, встановлення підпорядкування, розподіл персоналу та забезпечення вертикальної і горизонтальної координації.

У межах організаційної діяльності керівництво приймає рішення щодо ступеня спеціалізації праці, характеру департаменталізації, рівня централізації повноважень, діапазону управлінського контролю та механізмів координації [122]. Від якості відповідних рішень безпосередньо залежать швидкість інформаційних потоків, узгодженість роботи підрозділів, здатність оперативно реагувати на зміни та рівень внутрішньої керованості підприємства.

Отже, організаційна діяльність відіграє визначальну роль у підтриманні функціонування підприємства на необхідному рівні. Управління, невід'ємною складовою якого є функція організації, повинно забезпечувати послідовне спрямування діяльності підприємства на досягнення поставлених цілей, тоді як організація як властивість системи забезпечує збереження її цілісності та здатності виступати єдиним учасником економічних відносин. Саме тому керівництво підприємства об'єктивно зацікавлене у стабільному та безперебійному перебігу організаційних процесів і недопущенні виникнення внутрішніх загроз, здатних порушити їх.

Відповідно, безпеку організаційної діяльності підприємства доцільно визначати як такий стан організації внутрішніх процесів, розподілу функцій і повноважень, побудови організаційної структури, ієрархії та взаємодії персоналу, за якого наявні або потенційні загрози не призводять до критичного порушення основної та допоміжних видів діяльності підприємства, а система зберігає здатність до належного функціонування, координації та досягнення поставлених цілей.

Якщо організаційна складова економічної безпеки в багатьох працях представлена лише фрагментарно або декларативно, то правові аспекти господарської діяльності отримали значно ширше наукове та нормативне висвітлення. Підприємство функціонує в межах визначеного правового поля, а держава встановлює загальнообов'язкові вимоги щодо порядку здійснення господарської та підприємницької діяльності. Конституційне право на підприємницьку діяльність закріплено в законодавстві України [59, ст. 42], що створює базові юридичні передумови економічної активності суб'єктів.

Правове регулювання підприємницької діяльності охоплює значне коло нормативних актів. До них належать Цивільний кодекс України, Податковий кодекс України, законодавство у сферах захисту економічної

конкуренції, недобросовісної конкуренції, захисту прав споживачів, дозвільної системи у сфері господарської діяльності, запобігання корупції та інші нормативно-правові акти. Їх призначення полягає у встановленні правил економічної взаємодії між суб'єктами господарювання, державою, споживачами та іншими учасниками відповідних правовідносин.

Правове забезпечення підприємницької діяльності доцільно розглядати принаймні у двох взаємопов'язаних напрямах. Перший стосується регламентації порядку реалізації права на підприємництво, визначення правового статусу суб'єктів господарювання та гарантування їх законних прав. Другий охоплює цілі, засоби, методи й інструменти державного впливу на господарські відносини, спрямовані на їх упорядкування та забезпечення дотримання встановлених норм [70; 71].

У ширшому розумінні правове забезпечення має подвійний характер. З одного боку, воно гарантує захист законних прав та інтересів підприємців, власників, споживачів та інших суб'єктів. З іншого — передбачає можливість застосування юридичної відповідальності у випадку порушення законодавства, недотримання договірних зобов'язань, порушення правил конкуренції, оподаткування, екологічних вимог або прав споживачів.

Зміст правового забезпечення також полягає у послідовному та передбачуваному здійсненні органами державної влади своїх повноважень щодо регулювання господарських відносин. У результаті має формуватися середовище, в якому гарантуються право власності, рівність учасників підприємницької діяльності, свобода добросовісної конкуренції та можливість правового захисту порушених інтересів [71].

У цьому контексті взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем регламентується численними нормами, що охоплюють різні групи відносин. Законодавство про захист прав споживачів встановлює вимоги щодо якості та безпечності продукції й послуг; конкурентне законодавство

спрямоване на підтримання рівних умов ринкової взаємодії та недопущення зловживання монопольним становищем; податкове регулювання визначає порядок виконання фіскальних зобов'язань; дозвільні та ліцензійні процедури встановлюють умови здійснення окремих видів господарської діяльності; екологічне законодавство регламентує допустимі параметри впливу підприємства на природне середовище. В усіх зазначених випадках держава виступає регулятором відносин між підприємством та іншими суб'єктами, формуючи нормативні межі допустимої поведінки.

Перспективним напрямом формування теоретичних засад організаційно-правової безпеки є дослідження правової безпеки підприємства з позицій господарсько-правових відносин. У цьому контексті безпека господарської діяльності пов'язується зі станом захищеності законних інтересів суб'єкта господарювання, можливістю систематичного здійснення підприємницької діяльності та мінімізацією негативних економічних, організаційних і правових наслідків реалізації внутрішніх та зовнішніх загроз [71, с. 120].

Це дозволяє визначити декілька взаємопов'язаних напрямів забезпечення безпеки підприємства. Економічний напрям характеризує фінансово-економічні наслідки організаційних та правових порушень. До відповідних індикаторів можуть належати втрати від штрафів і санкцій, додаткові витрати внаслідок судових спорів, збитки від взаємодії з недоброчесними контрагентами та інші негативні фінансові результати [46, с. 98].

Інформаційна складова пов'язана із забезпеченням конфіденційності, цілісності та належного використання внутрішньої інформації. Правовий аспект охоплює відповідність діяльності підприємства чинному законодавству, належне виконання договірних зобов'язань і мінімізацію юридично обґрунтованих претензій з боку контрагентів або органів

державної влади. Одним із найбільш важливих результатів правового забезпечення безпеки підприємства як суб'єкта права є збереження його юридичної цілісності, правосуб'єктності та можливості продовжувати господарську діяльність за прийнятних економічних параметрів [7; 8].

До предметної сфери правової безпеки необхідно також включити відносини підприємства із власними працівниками та зовнішніми суб'єктами території, на якій воно здійснює діяльність. Особливого значення такі відносини набувають для суб'єктів аграрного бізнесу, діяльність яких безпосередньо пов'язана з використанням земельних, водних, природних, інфраструктурних та інших ресурсів відповідних територій.

Таким чином, правова безпека охоплює практично всі види взаємодії підприємства як юридичної особи та його керівництва з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами. Її забезпечення спрямоване на підтримання безперебійного функціонування суб'єкта господарювання в межах чинного правового поля з урахуванням реальних і потенційних загроз, що можуть виникати в процесі такої взаємодії.

Підсумовуючи наведені положення, слід зазначити, що окреслення предметної сфери організаційно-правової безпеки та її розмежування з економічною безпекою потребують послідовного виконання декількох методологічних завдань. Насамперед необхідно визначити сфери та процеси, в межах яких формуються відповідні організаційні та правові відносини. Наступним етапом має бути ідентифікація та класифікація загроз, здатних порушувати нормальне протікання таких процесів. Після цього необхідно визначити характер і масштаб можливих наслідків реалізації відповідних загроз для функціонування підприємства.

Лише після встановлення предметного поля, об'єктів впливу, джерел загроз та можливих наслідків доцільно формувати систему заходів, механізмів та інструментів забезпечення бажаного рівня організаційно-

правової безпеки з позиції суб'єкта управління. Такий підхід дозволяє уникнути механічного перенесення функціональних складових економічної безпеки та забезпечує власну логіку формування організаційно-правової безпеки.

Деталізацію відповідних положень доцільно здійснювати з урахуванням специфіки діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. У процесі функціонування вони реалізують численні виробничі та управлінські процеси. Виробничі процеси безпосередньо пов'язані зі створенням аграрної продукції у рослинництві й тваринництві та здійснюються переважно у внутрішньому середовищі підприємства із залученням відповідного персоналу.

З позицій процесного підходу на вході у виробничу систему знаходяться земельні, трудові, матеріальні, фінансові, енергетичні, інформаційні та інші ресурси, тоді як на виході формується готова продукція та інші результати діяльності. Для забезпечення безперервного перебігу виробництва суб'єкт аграрного бізнесу реалізує значну кількість супровідних управлінських процесів, серед яких закупівля ресурсів, реалізація продукції, логістика, договірна робота, оформлення дозвільної документації, залучення фінансування та взаємодія з органами влади.

Зазначені процеси передбачають взаємодію з широким колом зовнішніх контрагентів. У результаті господарського циклу підприємство формує доходи, здійснює витрати та отримує відповідний фінансовий результат. Незалежно від конкретної галузі в процесі господарської діяльності створюється додана вартість, а перебіг усіх відповідних процесів здійснюється під постійним впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх загроз.

Саме ідентифікація, оцінювання та формування заходів реагування на такі загрози становлять важливу складову економічної безпеки. Її предметна сфера має універсальний характер для більшості прибуткових

організацій, оскільки пов’язана з підтриманням здатності підприємства створювати додану вартість, отримувати економічний результат і продовжувати функціонування в умовах відкритого ринкового середовища. У цьому випадку об’єктом захисту виступає підприємство насамперед як виробник та економічний агент, що здійснює процес створення доданої вартості.

Водночас історично одним із фундаментальних інститутів економічної діяльності є право власності на землю, майно, засоби виробництва та інші матеріальні й нематеріальні активи. У сучасній ринковій економіці захищеність права власності виступає однією з базових передумов підприємницької діяльності, оскільки саме воно забезпечує можливість використання ресурсів та привласнення економічних результатів їх продуктивного застосування.

Умовне розмежування процесів створення доданої вартості та правового привласнення отриманих результатів дозволяє більш чітко побачити відмінність між економічною та організаційно-правовою безпекою. Проте на практиці ці процеси нерозривно пов’язані. Будь-яка підприємницька діяльність здійснюється в межах конкретної організаційно-правової форми, передбаченої законодавством. Саме вона визначає особливості управління суб’єктом, порядок розподілу результатів, відповідальність учасників, правовий режим майна та механізми взаємодії із зовнішніми й внутрішніми стейкхолдерами.

Отже, господарський процес фактично реалізується в межах законодавчо дозволеної та нормативно регламентованої організаційно-правової форми. Вона встановлює порядок реалізації прав власника або учасників на результати діяльності, визначає механізми захисту майна, розподіл повноважень і відповідальності та основні принципи взаємодії з працівниками, контрагентами й іншими суб’єктами.

У межах організаційно-правової безпеки акцент зміщується від безпосереднього процесу виробництва до системи організаційних і правових відносин, що забезпечують можливість його нормального здійснення. Тому в цьому випадку об’єктом захисту виступає не абстрактний виробник, а конкретний суб’єкт господарювання з визначеною організаційно-правовою формою, системою внутрішнього управління, правами, обов’язками та відповідальністю, діяльність якого здійснюється в межах встановленого правового поля.

Таким чином, економічна та організаційно-правова безпека є тісно взаємопов’язаними, оскільки стосуються одного й того самого суб’єкта господарювання. Водночас економічна безпека більшою мірою концентрується на збереженні здатності здійснювати виробничо-комерційну діяльність та отримувати економічний результат, тоді як організаційно-правова — на забезпеченні стійкості системи організаційних і правових відносин, у межах яких така діяльність здійснюється.

Для подальшого розмежування відповідних категорій доцільно проаналізувати характер загроз та наслідки їх реалізації. У роботі [44] представлено широкий перелік внутрішніх і зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства. До зовнішніх належать, зокрема, крадіжки, економічне шпигунство, недобросовісна конкуренція та протиправні фінансові операції. Реалізація таких загроз може безпосередньо впливати на фінансовий стан підприємства, призводити до втрат ресурсів, порушення розрахунків, погіршення ліквідності та інших негативних наслідків.

Для суб’єктів аграрного бізнесу додаткового значення набувають загрози, обумовлені особливостями природного середовища: несприятливі погодні умови, пошкодження посівів шкідниками або дикими тваринами, дефіцит чи забруднення водних ресурсів, деградація ґрунтів та інші природно-виробничі чинники. Такі загрози безпосередньо впливають на

обсяги виробництва, урожайність, витрати та кінцеві економічні результати.

Водночас значна частина загроз формується у процесі взаємодії з контрагентами. З боку постачальників вони можуть проявлятися у поставках неякісного насіннєвого матеріалу, добрив чи інших ресурсів, порушенні строків поставки, невідповідності комплектації або неналежному виконанні договірних зобов'язань. Їх реалізація здатна порушувати виробничий процес та одночасно створювати фінансові, організаційні й правові наслідки.

Макроекономічні загрози для аграрного бізнесу можуть бути пов'язані з коливаннями цін на готову продукцію, паливно-мастильні матеріали, транспортні та логістичні послуги, зміною вартості фінансових ресурсів та іншими факторами, що безпосередньо впливають на собівартість і ціну реалізації продукції. Такі загрози переважно належать до сфери економічної безпеки.

Натомість ризики недоброчесної поведінки покупців, постачальників, перевізників або інших контрагентів у процесі укладання та виконання договорів мають виражений організаційно-правовий характер. Вони виникають саме у відносинах між конкретними суб'єктами та пов'язані з належністю договірного оформлення, виконанням зобов'язань, відповідальністю сторін і можливістю правового захисту порушених інтересів. При цьому економічні та організаційно-правові наслідки таких загроз часто реалізуються одночасно, що підтверджує взаємопов'язаність відповідних видів безпеки.

Науково-теоретичний зміст поняття «організаційно-правова безпека суб'єктів аграрного бізнесу» представлено на рис. 1.2.

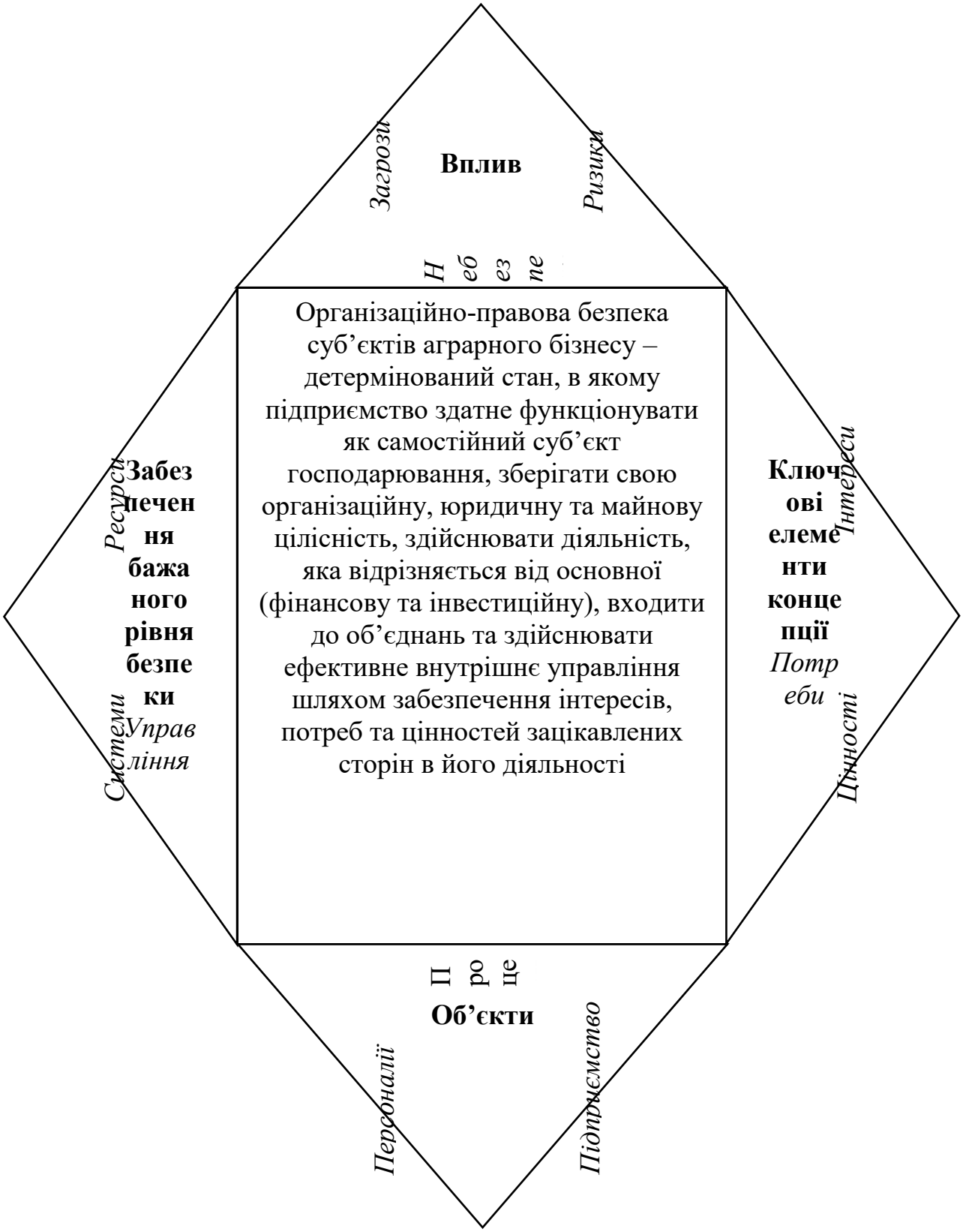

Рис. 1.2. Науково-теоретичний зміст поняття «організаційно-економічна безпека» суб'єктів аграрного бізнесу

** систематизовано автором*

Принциповим критерієм розмежування економічної та організаційно-правової безпеки є обов'язкова наявність у предметній сфері організаційно-правової безпеки конкретного суб'єкта взаємодії, відносини з яким можуть стати джерелом реальних або потенційних загроз. Саме ця особливість дозволяє розглядати теорію зацікавлених сторін як одну з ключових методологічних засад управління організаційно-правовою безпекою. Відносини з працівниками, власниками, менеджментом, постачальниками, покупцями, кредиторами, державними органами, територіальними громадами та іншими стейкхолдерами формують систему організаційно-правових взаємодій, стан якої безпосередньо визначає стійкість функціонування підприємства як суб'єкта господарювання.

1.3. Ідентифікація сфер організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу

Серед розглянутих підходів до управління економічною безпекою найбільш перспективним доцільно визнати гармонізаційний підхід, оскільки саме він найбільшою мірою відповідає запропонованому розумінню безпеки через взаємозв'язок «потреби – інтереси – цінності». Такий підхід дозволяє поєднати функціонування підприємства як суб'єкта господарювання з інтересами конкретної людини, яка фактично виступає органічним продовженням мікрорівня на рівні окремої особистості. Захист зазначених складових створює підґрунтя для узгодження стратегічних орієнтирів підприємства та формування умов, необхідних для забезпечення належного рівня його організаційно-правової безпеки.

Відповідно до запропонованого в попередньому підрозділі трактування організаційно-правової безпеки, найбільш доцільним для її дослідження є саме стейкхолдерський підхід. На відміну від традиційного

гармонізаційного підходу, який переважно концентрується на узгодженні інтересів підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, управління зацікавленими сторонами охоплює значно ширше коло суб'єктів, які прямо або опосередковано взаємодіють із підприємством.

Практична важливість такого підходу підтверджується численними прикладами впливу неврахованих інтересів стейкхолдерів на діяльність великих корпорацій. Так, ігнорування вимог працівників у діяльності компанії Caterpillar призвело до тривалого страйку, який спричинив суттєві фінансові втрати [84]. Іншим показовим прикладом є конфлікт між Ford Motor та Bridgestone Firestone, пов'язаний із серією дорожньо-транспортних пригод за участю автомобілів Ford Explorer. Сторони взаємно покладали відповідальність одна на одну: Ford вбачав причину проблеми у дефектах шин, тоді як Bridgestone Firestone пов'язувала аварійність із конструктивними особливостями автомобіля.

Особливо важливо, що відповідні аварійні випадки фіксувалися ще до моменту широкого суспільного розголосу проблеми, однак реакція керівництва обох компаній була несвоєчасною. Наслідком конфлікту стали значні фінансові та репутаційні втрати, припинення багаторічних партнерських відносин між компаніями та закриття окремих виробничих потужностей [3]. Цей приклад демонструє, що невчасне виявлення проблем у взаємодії зі стейкхолдерами здатне трансформуватися в комплексну загрозу організаційно-правовій та економічній безпеці підприємства.

Окрему групу загроз формують порушення конкурентного та антимонопольного законодавства, а також недотримання трудових і регуляторних вимог. Домовленості між учасниками ринку щодо встановлення цін, картельні змови, зловживання домінуючим становищем, тиск на конкурентів або порушення прав працівників можуть призводити до значних штрафних санкцій, судових витрат, втрати репутації та

обмеження можливостей подальшого функціонування. Саме такі приклади підтверджують, що взаємодія підприємства із регуляторами, працівниками, партнерами, конкурентами та іншими зацікавленими сторонами є потенційним джерелом як організаційних, так і правових загроз.

Узагальнення наведених прикладів дозволяє стверджувати, що для суб'єкта господарювання існує значна кількість загроз організаційно-правовій безпеці, своєчасне виявлення, попередження та нейтралізація яких є однією з ключових передумов підтримання його стабільного функціонування.

Посилення уваги до зацікавлених сторін у теорії та практиці управління відбулося упродовж XX століття разом зі зміною уявлень про цілі підприємства. Поступово сформувалося розуміння того, що функціонування суб'єкта господарювання не може оцінюватися виключно через прибуток і задоволення інтересів власників. Під впливом глобальних і регіональних криз, екологічних проблем, технологічних змін та підвищення суспільної активності корпоративна поведінка стала дедалі більшою мірою орієнтуватися на ширше коло інтересів.

До чинників, що зумовили таку трансформацію, належать посилення екологічних викликів, зростання суспільної чутливості до негативних наслідків діяльності підприємств, технологічне заміщення частини праці, зміна структури глобальної економіки та переміщення ділової активності у нові регіони. Паралельно підвищився рівень юридичної обізнаності населення, посилилася вимога до відкритості бізнесу та зросла роль громадськості у контролі за діяльністю підприємств.

У результаті сучасний суб'єкт господарювання для забезпечення стійкості та розвитку повинен враховувати не лише класичні економічні ризики, а й принципи сталого розвитку, що поєднують економічну, соціальну та екологічну складові, а також інтереси широкого кола зацікавлених сторін. У багатьох випадках саме реакція стейкхолдерів може

створювати для підприємства наслідки, масштаб яких перевищує вплив окремих традиційних економічних ризиків.

Формування сучасної теорії стейкхолдерів пов'язують із працею Е. Фрімена «Strategic Management: A Stakeholder Approach», у якій зацікавлені сторони розглядаються як індивіди, групи або організації, здатні впливати на досягнення цілей підприємства або, навпаки, зазнавати впливу його рішень та діяльності [134, с. 25].

У подальших дослідженнях зміст поняття було конкретизовано через характер вигід, втрат, ризиків і результатів, що виникають у взаємодії підприємства із зацікавленими сторонами [133, с. 151]. Т. Джонс та А. Уікс додатково розмежовують внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, акцентуючи увагу на взаємному характері впливу між ними та підприємством [135].

Відносини із зацікавленими сторонами доцільно розглядати також у контексті інституціонального підходу, оскільки вони формуються на основі прав, обов'язків, домовленостей, очікувань, формальних і неформальних норм. У цьому сенсі підприємство можна представити як систему взаємопов'язаних контрактних і позаконтрактних відносин між численними суб'єктами [12; 130]. Саме така логіка найбільш повно відповідає дослідженню організаційно-правової безпеки, оскільки поєднує економічні, соціальні, організаційні та правові аспекти взаємодії.

Важливим доповненням до трактування стейкхолдерів є положення про те, що зацікавлена сторона може добровільно або вимушено опинятися під впливом ризиків, які виникають унаслідок діяльності підприємства [132, с. 65]. Це дозволяє включати до кола стейкхолдерів не лише тих суб'єктів, які свідомо вступають у договірні відносини з підприємством, а й тих, на кого його діяльність впливає опосередковано.

У дослідженнях економічної безпеки теорія стейкхолдерів також отримала практичне застосування. Зокрема, у роботі [72] виокремлено

загрози з боку внутрішніх стейкхолдерів, представлених працівниками та менеджерами, а також зовнішніх груп, до яких віднесено акціонерів, дебіторів, кредиторів, інвесторів та інші суб'єкти різних рівнів взаємодії.

А. О. Аммарі у контексті дослідження авіаційної галузі України визначає стейкхолдерів як осіб або групи осіб, які можуть виступати як суб'єктами, так і об'єктами діяльності та політики компанії, впливати на її функціонування або відчувати вплив її рішень, а також брати участь у формуванні пропозицій щодо підвищення комерційної й суспільної ефективності підприємства [2, с. 151].

Узагальнюючи розглянуті підходи та враховуючи специфіку організаційно-правової безпеки, стейкхолдерів доцільно визначати як окремих осіб, групи, організації, установи або інші суб'єкти, які безпосередньо чи опосередковано взаємодіють із підприємством, впливають на його діяльність або зазнають впливу результатів його функціонування, мають власні інтереси, потреби й цінності щодо підприємства та інших учасників взаємодії, а управління взаємними очікуваннями з якими виступає передумовою забезпечення належного рівня організаційно-правової безпеки і стійкості підприємства.

У роботі [80] запропоновано класифікацію загроз економічній безпеці підприємства за групами стейкхолдерів [80, с. 40]. Автори розрізняють загрози з боку внутрішніх стейкхолдерів, до яких належать персонал і власники, та зовнішніх — покупців, постачальників, конкурентів, дистриб'юторів, державних органів, засобів масової інформації та фінансових установ.

Крім класифікації загроз, у дослідженні запропоновано оцінювання інтегрального показника безпеки взаємодії зі стейкхолдерами на основі системи індикаторів і їх граничних значень. Для персоналу використовуються показники плинності кадрів, продуктивності праці та інші характеристики; для власників — фінансові, політико-правові та

інформаційні показники; для державних органів — обсяг податкових відрахувань та інші параметри.

Водночас такі показники лише опосередковано характеризують рівень безпеки взаємодії із конкретними групами стейкхолдерів, оскільки вони переважно відображають результат функціонування підприємства, а не характер безпосередніх загроз, механізми їх виникнення та імовірність реалізації. Тому їх доцільно доповнювати оцінюванням поведінкових, договірних, репутаційних та інших параметрів взаємодії.

Поняття зацікавлених сторін широко використовується і в міжнародних стандартах. У ISO 26000 вони розглядаються у контексті соціальної відповідальності підприємства. До основних завдань управління стейкхолдерами віднесено їх ідентифікацію, оцінювання здатності впливати на підприємство або взаємодіяти з ним, а також визначення груп, інтереси яких можуть бути порушені рішеннями чи діями організації навіть за відсутності формального оформлення відповідних відносин [141].

У стандарті AA1000 Stakeholder Engagement Standard акцент зроблено на здатності зацікавлених сторін впливати на підприємство або зазнавати його впливу, а також на необхідності врахування їх знань, позицій та очікувань [129; 23, с. 34]. В основі такого підходу лежить принцип залученості, відповідно до якого підприємство повинно створювати умови для врахування позицій ключових стейкхолдерів у процесі прийняття рішень.

Зміст цього принципу може бути розкритий через три взаємопов’язані складові [63, с. 15]. Істотність передбачає правильне визначення значущості конкретних проблем як для підприємства, так і для стейкхолдерів. Повнота полягає у всебічному розумінні наслідків діяльності підприємства, а також потреб і очікувань зацікавлених сторін. Реагування відображає здатність підприємства формувати адекватні

управлінські заходи щодо тих проблем, які мають суттєве значення для обох сторін.

У межах AA1000SES пропонується низка критеріїв ідентифікації стейкхолдерів [23, с. 34; 129].

Залежність характеризує ситуацію, за якої зацікавлені сторони прямо або опосередковано залежать від результатів діяльності підприємства, або саме підприємство залежить від їхніх дій та рішень.

Відповідальність означає наявність або можливість виникнення юридичних, комерційних, виробничих, соціальних чи моральних зобов'язань підприємства перед відповідними суб'єктами.

Тиск відображає здатність зацікавленої сторони актуалізувати певні питання та вимагати від підприємства реагування.

Вплив характеризує можливість стейкхолдера прямо або опосередковано впливати на процес прийняття управлінських рішень.

Перспективність полягає у можливості використання позицій, знань та суджень зацікавлених сторін як додаткового джерела інформації під час вирішення управлінських проблем.

Досить поширеним є групування стейкхолдерів за двома критеріями — рівнем інтересу та ступенем впливу. У такому разі можна виокремити чотири базові групи: високий інтерес і високий вплив; високий інтерес і низький вплив; низький інтерес і високий вплив; низький інтерес і низький вплив.

Для кожної з цих груп доцільно формувати окрему модель комунікації [63]. Для найбільш впливових і зацікавлених сторін необхідним є постійне залучення до взаємодії та врахування їх позицій. Для зацікавлених, але менш впливових груп ключовим є своєчасне інформування. Для суб'єктів із високим потенціалом впливу, але низьким інтересом важливим є підтримання конструктивних відносин і позитивного інформаційного фону. Для груп із низьким рівнем як інтересу,

так і впливу достатніми є періодична ідентифікація та моніторинг можливих змін їх статусу.

Одним із найпоширеніших підходів до такої класифікації є модель А. Менделоу [138], у межах якої стейкхолдери оцінюються за двома параметрами — владою та інтересом. Влада характеризує можливість впливу на діяльність підприємства, а інтерес — ступінь зацікавленості відповідної сторони у його рішеннях та результатах.

Інший підхід ґрунтується на критеріях влади, легітимності та терміновості вимог, запропонованих Р. Мітчеллом, Б. Еглом та Д. Вудом [23; 138, с. 872–879]. Поєднання цих характеристик дозволяє виокремлювати різні типи стейкхолдерів залежно від того, якими саме властивостями вони володіють. У межах такого підходу розрізняються суб’єкти, які мають лише один із параметрів, поєднують два з них або одночасно характеризуються владою, легітимністю та терміновістю вимог.

Альтернативний підхід запропонований Т. А. Коченом та С. А. Рубінстейном [136, с. 369]. Він базується на трьох основних критеріях: ступені участі стейкхолдера у ресурсному забезпеченні підприємства; ризику втрати або недоотримання відповідних ресурсів через його дії та можливого масштабу збитків; а також рівні влади зацікавленої сторони над підприємством.

У контексті організаційно-правової безпеки особливий інтерес становить підхід, представлений у вітчизняному дослідженні [23, с. 13–14], відповідно до якого зацікавлені сторони розрізняються за двома параметрами. Перший відображає їх ресурсоутворюючий потенціал, тобто здатність впливати на ресурсне забезпечення підприємства. Другий характеризує владний вплив, тобто можливість впливати на управлінські рішення підприємства.

Залежно від поєднання цих критеріїв виокремлюються відповідальні суб’єкти, до яких належать власники та персонал; ділові партнери,

представлені споживачами, інвесторами та постачальниками; спостерігачі, до яких віднесено конкурентів; а також регулюючі інституції, представлені територіальними громадами й органами державної влади. Для кожної із цих груп можуть бути визначені специфічні інтереси, очікування та потенційний конструктивний або деструктивний вплив на діяльність підприємства.

Узагальнюючи розглянуті підходи до трактування поняття «зацікавлені сторони», доцільно наголосити, що ними можуть виступати окремі особи, групи людей, підприємства, організації, установи, органи державної влади, територіальні громади та населення відповідної території, які є носіями власних інтересів, потреб і цінностей, взаємодіють або потенційно можуть взаємодіяти з підприємством, впливають на його діяльність чи самі знаходяться під її впливом.

Важливою характеристикою стейкхолдерів є також володіння ресурсами, критично важливими для діяльності підприємства. Йдеться про матеріальні, трудові, фінансові, природні, інформаційні, регуляторні та інші ресурси. В окремих випадках доступ до них можливий лише за умови отримання відповідного дозволу, ліцензії, квоти, погодження або суспільної підтримки.

В обмін на надання ресурсів або сприяння діяльності підприємства зацікавлені сторони очікують отримання відповідних вигід. Працівники зацікавлені у заробітній платі, соціальних гарантіях, безпечних умовах праці та можливостях професійного розвитку; інвестори — у дохідності вкладеного капіталу та зростанні вартості бізнесу; органи державної влади — у виконанні податкових та інших обов’язкових зобов’язань; територіальні громади — у розвитку території, створенні робочих місць та підтриманні соціальної інфраструктури; постачальники — у своєчасній оплаті та довготривалій співпраці.

Отже, концепція управління зацікавленими сторонами може розглядатися як розвиток і розширення гармонізаційного підходу, оскільки вона дозволяє одночасно враховувати інтереси, потреби та цінності підприємства й усіх суб'єктів, які прямо або опосередковано пов'язані з його діяльністю. Саме ця концепція найбільш повно відображає взаємозв'язок мікрорівня функціонування підприємства та рівня окремої особистості через спільні інтереси, цінності та взаємне задоволення потреб у процесі економічної взаємодії.

З урахуванням особливостей функціонування суб'єктів аграрного бізнесу та запропонованого трактування безпеки доцільно сформувати ментальну карту організаційно-правової безпеки, представлену в табл. 1.4. Такий інструмент дозволяє систематизувати інтереси, потреби та цінності кожної групи стейкхолдерів і розглядати їх як потенційні сфери виникнення загроз організаційно-правовій безпеці.

Окрім безпосередніх загроз, взаємодія зі стейкхолдерами через різноманітність їх інтересів, потреб і цінностей може виступати джерелом конфліктів. Такі конфлікти здатні мати різну природу — економічну, трудову, правову, ресурсну, інформаційну чи соціальну — та за несприятливих умов трансформуватися у суттєві загрози для діяльності підприємства. Саме тому їх необхідно розглядати як окремий елемент предметної сфери організаційно-правової безпеки.

Принципове значення для подальшого дослідження має розподіл загроз на керовані та некеровані. Керовані загрози виникають переважно у сфері взаємодії із зацікавленими сторонами щодо реалізації їх інтересів, задоволення потреб і дотримання цінностей.

Таблиця 1.4

Взаємозв'язок обєктових орієнтацій та зацікавлених сторін в управлінні дотриманням організаційно-правової безпеки

Складові / Стейкхолдери	Інтереси	Цінності	Потреби
Менеджмент (підприємство як система)	Зростання та розвиток, стабільність	Відповідальність та доброчесність, соціальна орієнтованість бізнесу	Ресурси, персонал, можливості
Споживачі	Доброчесність та відповідальність		Якісна продукція у відповідній кількості, своєчасність доставки
Постачальники	Зростання та розвиток	Створення додаткової вартості	Своєчасне дотримання зобов'язань
Працівники	Навчання та розвиток, кар'єрне просування		Своєчасна оплата праці та надання відпустки
Регуляторні органи	Відповідність господарської діяльності її відображенню у звітності		Своєчасність та якість надання звітної документації
Власники	Зростання та розвиток		Соціальна відповідальність та екологічна безпека
Інвестори	Отримання прибутку	Зростання та розвиток, стабільність	Вкладення коштів та їх повернення
Фінансові установи	Отримання прибутку	Стабільність	Вкладення та повернення коштів
Локації	Розвиток		Потенційне місце

	місцевості		роботи

* систематизовано автором

Імовірність їх виникнення та потенційний вплив на діяльність підприємства можуть бути оцінені, а отже, щодо них можливо сформувати превентивні заходи, механізми попередження та інструменти мінімізації можливих втрат.

Некеровані загрози, навпаки, переважно формуються у зовнішньому середовищі та часто мають форс-мажорний або слабкопрогнозований характер. У такому разі можливості підприємства щодо прямого впливу на джерело загрози є обмеженими, тому управлінська реакція зосереджується на формуванні резервів, підготовці альтернативних сценаріїв, забезпеченні гнучкості та здійсненні запобіжних заходів, спрямованих на зменшення негативного впливу на параметри організаційно-правової безпеки.

Кожна із розглянутих сфер взаємодії підприємства із зацікавленими сторонами може виступати потенційним джерелом внутрішніх або зовнішніх загроз організаційно-правовій безпеці. Це дає можливість здійснювати їх систематизацію одночасно за двома взаємопов’язаними ознаками: за групами стейкхолдерів, з боку яких може виникати відповідний негативний вплив, та за функціональними компонентами взаємодії, у межах яких формуються конкретні загрози.

З боку споживачів потенційні загрози можуть бути пов’язані з виникненням претензій і судових спорів щодо невідповідності продукції встановленим параметрам якості, сортності, комплектності, безпечності, а також щодо порушення строків і умов постачання. Для суб’єктів аграрного бізнесу додаткового значення набувають претензії, пов’язані з невідповідністю продукції встановленим стандартам, характеристикам партії, умовам зберігання чи транспортування. Реалізація таких загроз може спричиняти не лише прямі фінансові втрати, а й погіршення

договірних відносин, втрату ринкової репутації та виникнення додаткових правових зобов’язань.

Подібний характер мають загрози, що формуються у відносинах із постачальниками. Їх джерелом можуть бути порушення строків оплати за поставлену сировину, матеріали, техніку, обладнання чи інші ресурси, невиконання договірних умов, суперечки щодо обсягів, якості або комплектності поставок. У такому разі організаційно-правові наслідки можуть проявлятися у пред’явленні претензій, стягненні штрафних санкцій, припиненні поставок, розірванні господарських зв’язків або зверненні контрагента до суду.

Найбільш значущі внутрішні загрози можуть виникати з боку персоналу підприємства. До них належать відмова від виконання трудових обов’язків, трудові конфлікти, колективні протести або страйки внаслідок несвоєчасної виплати заробітної плати, порушення умов праці, недотримання встановленого режиму робочого часу, графіків надання відпусток чи інших трудових гарантій. За певних умов такі суперечності можуть переходити у правову площину у вигляді індивідуальних або колективних трудових спорів, звернень до контролюючих органів чи судових позовів.

У взаємодії з фінансовими установами загрози організаційно-правовій безпеці можуть виникати внаслідок порушення підприємством кредитних договорів, строків сплати відсотків, погашення основної суми боргу або інших фінансових зобов’язань. Наслідком може стати застосування передбачених договором санкцій, дострокове стягнення заборгованості, звернення стягнення на предмет застави, обмеження розпорядження окремими активами або інші правові дії, здатні суттєво ускладнити поточну господарську діяльність підприємства.

Окрема група загроз пов’язана із взаємодією з інвесторами. Вони можуть виникати внаслідок розбіжностей щодо стратегічних цілей,

напрямів використання вкладеного капіталу, порядку розподілу отриманих результатів, участі у корпоративному управлінні або реалізації інвестиційних проєктів. Наявність конфлікту інтересів між підприємством та інвесторами здатна обмежувати можливості залучення нового капіталу, участі у спільних проєктах, входження до об'єднань суб'єктів господарювання та реалізації перспективних інвестиційних рішень.

З боку власників потенційні загрози мають особливе значення, оскільки відповідні суб'єкти володіють найширшими можливостями впливу на стратегічний розвиток підприємства. За певних обставин рішення власників можуть призводити до суттєвої зміни напрямів господарської діяльності, реорганізації, скорочення масштабів операцій, зміни системи управління або навіть повного припинення діяльності й ліквідації підприємства. Саме тому конфлікти між власниками, менеджментом та іншими зацікавленими сторонами належать до найбільш значущих джерел внутрішніх організаційно-правових загроз.

Широкий спектр загроз може формуватися з боку регуляторних і контролюючих органів. Підставами для їх виникнення можуть бути несвоєчасне, неповне або недостовірне подання звітності, порушення строків і порядку сплати податків та інших обов'язкових платежів, недотримання ліцензійних, дозвільних, екологічних, трудових, санітарних та інших нормативних вимог. Реалізація відповідних загроз може спричиняти штрафні санкції, приписи щодо усунення порушень, тимчасове обмеження окремих видів діяльності, анулювання дозволів чи ліцензій та інші заходи державного впливу.

Особливої специфіки для суб'єктів аграрного бізнесу набувають загрози, пов'язані з територіальним середовищем їх функціонування та взаємодією з власниками ресурсів і місцевими громадами. До них можуть належати обмеження можливостей оренди земельних ділянок і паїв, відмова власників від продовження договорів оренди, конфлікти щодо

використання земельних та водних ресурсів, вимоги щодо застосування окремих засобів захисту рослин, обмеження доступу до об’єктів транспортної, енергетичної чи іншої інфраструктури. Відповідні загрози мають виражену організаційно-правову природу, оскільки виникають у процесі взаємодії між конкретними суб’єктами та безпосередньо залежать від змісту, якості й належного правового оформлення їх взаємовідносин.

Таким чином, запропонована класифікація загроз організаційно-правовій безпеці суб’єктів аграрного бізнесу дозволяє не лише систематизувати потенційні джерела негативного впливу, але й пов’язати їх із конкретними групами стейкхолдерів та сферами взаємодії. Це створює необхідне підґрунтя для подальшого обґрунтування методології управління організаційно-правовою безпекою, у межах якої для кожної групи загроз можуть бути визначені специфічні інструменти ідентифікації, оцінювання, попередження, нейтралізації та контролю.

В управлінському контексті розподіл зацікавлених сторін на окремі групи, класи або типи є доцільним насамперед з позиції обґрунтування диференційованих способів взаємодії з ними. Саме тому підходи, які передбачають класифікацію стейкхолдерів за параметрами влади, легітимності, рівня інтересу та активності у взаємодії, мають значну практичну цінність. Вони дозволяють визначати пріоритетність окремих груп, оцінювати можливості їх впливу на підприємство, характер вимог та необхідність залучення до процесу прийняття управлінських рішень.

Разом із тим суттєвим обмеженням більшості подібних класифікацій є те, що вони розглядають кожну групу стейкхолдерів переважно відокремлено та недостатньо відображають цілісну картину взаємозв’язку інтересів, потреб і цінностей усіх зацікавлених сторін. У практичній діяльності ці інтереси не існують ізольовано: вони можуть збігатися, частково перетинатися, взаємно доповнювати один одного або вступати у

суперечність. Саме такі зони перетину часто виступають джерелом як синергії, так і потенційних організаційно-правових конфліктів.

Для подолання зазначеного методологічного обмеження доцільно використати графічне представлення взаємозв'язків за допомогою кіл Ейлера, які дозволяють одночасно продемонструвати автономні та спільні зони інтересів окремих груп зацікавлених сторін (рис. 1.3) [51]. Такий підхід дає можливість наочно відобразити не лише сам факт існування окремих інтересів, а й характер їх перетину, взаємодоповнення або потенційної конфліктності.

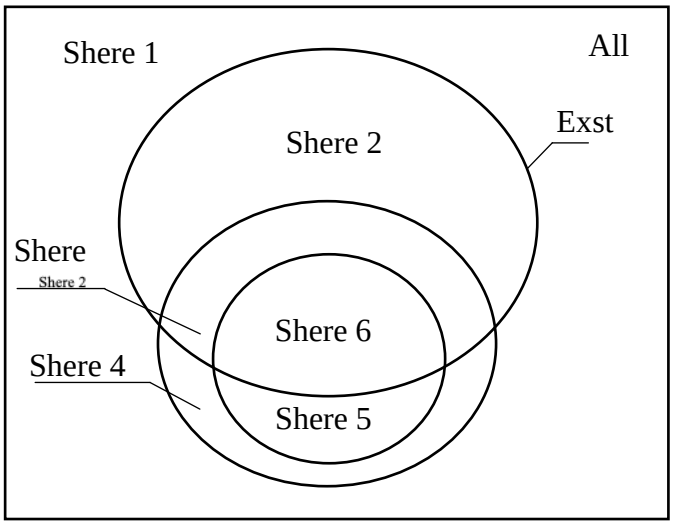

Рис. 1.3. Кола Ейлера в контурах класифікації зацікавлених сторін, інтересів, цінностей та потреб організаційно-правової безпеки

* адаптовано автором

Використання кіл Ейлера в дослідженні організаційно-правової безпеки дозволяє сформувати більш комплексне уявлення про систему взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами. Зони перетину інтересів можуть бути інтерпретовані як сфери потенційного партнерства, узгодження цілей та спільного формування цінності. Натомість відсутність перетину або наявність протилежно спрямованих інтересів свідчить про можливість виникнення конфліктів, які потребують додаткових механізмів погодження, переговорів, компенсації чи правового врегулювання.

Отже, використання такого інструментарію створює можливість перейти від статичної класифікації зацікавлених сторін до аналізу структури їх взаємних інтересів, що має принципове значення для управління організаційно-правовою безпекою. Саме виявлення зон збігу, розходження та конфлікту інтересів дозволяє більш обґрунтовано визначати джерела потенційних загроз, оцінювати характер їх виникнення та формувати превентивні управлінські рішення.

У формалізованому вигляді це доцільно подати через універсальну множину та її підмножини за групами стейкхолдерів:

$$All = \{St_{ent}\} \quad (1.1)$$

Таким чином, узагальнення результатів групування зацікавлених сторін за трьома взаємопов’язаними критеріями — наявністю відповідних компонентів, наявністю влади або спроможності впливати на стан організаційно-правової безпеки суб’єкта аграрного бізнесу та фактичним здійсненням дій щодо реалізації такого впливу — дозволило сформувати шість відносно однорідних сфер взаємодії.

Кожна із зазначених сфер характеризується специфічним поєднанням інтересів, потреб і цінностей зацікавлених сторін, різним рівнем їх потенційного впливу на діяльність суб’єкта аграрного бізнесу, а також відмінною інтенсивністю реалізації наявних повноважень у практичній взаємодії з підприємством. Саме така диференціація дає можливість перейти від загальної ідентифікації стейкхолдерів до більш прикладного підходу, орієнтованого на вибір адекватних інструментів управління організаційно-правовою безпекою.

Відповідно, для кожної з шести сформованих сфер доцільно визначати окремі комплекси превентивних, організаційних, правових, комунікаційних та контрольних заходів, спрямованих на мінімізацію потенційних загроз, узгодження інтересів сторін, запобігання конфліктам та підтримання належного рівня стійкості суб’єкта аграрного бізнесу.

Структуру зазначених сфер і відповідні напрями управлінського реагування представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика множин зацікавлених сторін, сфер, інтересів, цінностей та потреб організаційно-правової безпеки

Сфера	Характеристика зацікавлених сторін	Рівень впливу	Характер взаємодії	Доцільні управлінські заходи
1. Стратегічно-критична сфера	Стейкхолдери мають значущі інтереси, потреби та цінності щодо діяльності суб'єкта аграрного бізнесу, володіють істотними владними або ресурсними можливостями та активно реалізують свій вплив	Дуже високий	Постійний, безпосередній, здатний істотно змінювати стан організаційно-правової безпеки	Постійний моніторинг; прямі переговори; залучення до прийняття ключових рішень; індивідуалізовані механізми взаємодії; превентивне врегулювання конфліктів; юридична формалізація зобов'язань; сценарне планування
2. Владно-потенційна сфера	Стейкхолдери володіють значними повноваженнями або ресурсами впливу, проте в поточний момент не здійснюють активних дій щодо підприємства	Високий потенційний	Переважно латентний; активізується у разі зміни інтересів, умов або поведінки підприємства	Постійне відстеження позиції; підтримання конструктивних відносин; своєчасне інформування; контроль нормативної відповідності; превентивна оцінка можливих сценаріїв активізації впливу
3. Активно-конфліктна сфера	Стейкхолдери активно реалізують свої інтереси та вимоги, хоча їх формальна влада або ресурсний потенціал можуть бути обмеженими	Середній або високий залежно від коаліційної спроможності	Інтенсивний, часто конфліктний, комунікаційно та репутаційно чутливий	Оперативні комунікації; переговорні процедури; медіація; розгляд претензій; моніторинг репутаційних ризиків; формування механізмів зворотного зв'язку; недопущення ескалації
4. Партнерсько-кооперaційна сфера	Інтереси, потреби та цінності стейкхолдерів значною мірою перетинаються з цілями	Середній або високий	Стабільний, партнерський, орієнтований на взаємну вигоду	Довгострокові договори; координаційні механізми; обмін інформацією; спільні проєкти;

	підприємства; вплив є конструктивним або взаємовигідним			формування довіри; закріплення процедур взаємної відповідальності
5. Умовно-периферійна сфера	Стейкхолдери мають обмежений інтерес до діяльності підприємства та невисокий поточний рівень впливу, але за певних умов їх значення може зрости	Низький або помірний	Епізодичний, непрямий	Періодична ідентифікація; базовий інформаційний супровід; моніторинг змін інтересу та впливовості; мінімально необхідний рівень комунікації
6. Латентно-ризикова сфера	Стейкхолдери наразі не демонструють значної активності й можуть мати обмежений прямий вплив, однак володіють потенціалом генерування загроз у майбутньому	Низький поточний, потенційно зростаючий	Прихований, слабко виражений або відкладений у часі	Раннє виявлення сигналів; періодичний моніторинг; аналіз слабких сигналів; формування резервних сценаріїв; профілактичне правове та організаційне забезпечення

* *систематизовано автором*

Використання кіл Ейлера для аналізу зацікавлених сторін передбачає попереднє формування декількох взаємопов’язаних множин, кожна з яких відображає окремий аспект їх участі у забезпеченні організаційно-правової безпеки суб’єкта аграрного бізнесу.

Перша множина охоплює тих стейкхолдерів, інтереси, потреби та цінності яких безпосередньо відповідають сферам, визначеним у межах ментальної карти організаційно-правової безпеки. Відповідно, до неї включаються суб’єкти, взаємодія з якими формує змістове наповнення відповідних організаційних і правових відносин та потенційно може створювати як конструктивний, так і деструктивний вплив на функціонування підприємства.

Друга множина формується із зацікавлених сторін, які мають легітимну владу або формально визнану спроможність впливати на стан організаційно-правової безпеки. Йдеться про суб’єктів, повноваження, права або ресурсні можливості яких закріплені нормативно-правовими

актами, договірними відносинами, правом власності, управлінськими компетенціями чи іншими законними підставами. Саме наявність легітимного впливу дозволяє таким стейкхолдерам не лише формулювати власні вимоги, а й безпосередньо впливати на прийняття управлінських рішень, умови здійснення господарської діяльності або параметри взаємодії з підприємством.

Третя множина охоплює зацікавлені сторони, які фактично здійснюють дії, спрямовані на забезпечення, підтримання або зміну стану організаційно-правової безпеки. На відміну від попередньої множини, де ключовим критерієм є наявність потенційних або формально закріплених повноважень, у цьому випадку визначальним є реальна поведінкова активність стейкхолдера. Вона може проявлятися у прийнятті управлінських рішень, реалізації контрольних функцій, ініціюванні переговорів, поданні вимог або претензій, використанні правових механізмів, укладанні чи зміні договорів, участі у врегулюванні конфліктів та інших формах безпосереднього впливу.

Перетин зазначених множин формує специфічні підмножини зацікавлених сторін, кожна з яких характеризується власним поєднанням змістової зацікавленості, легітимної влади та фактичної активності. Саме ці підмножини дозволяють більш точно ідентифікувати характер взаємодії стейкхолдерів із суб’єктом аграрного бізнесу та визначити ступінь їх значущості для організаційно-правової безпеки.

Поряд із ними можуть існувати і специфічні зони належності лише до однієї з множин, які також мають управлінське значення. Наприклад, стейкхолдер може мати суттєві інтереси у сфері організаційно-правової безпеки, але не володіти легітимною владою та не здійснювати активних дій; інший суб’єкт може мати відповідні повноваження, але використовувати їх лише потенційно; третій — здійснювати активні дії, не маючи достатньої легітимності такого впливу.

Саме тому аналіз зон перетину дає можливість визначити ключові напрями зближення або розходження зацікавлених сторін за їх інтересами, потребами, цінностями, владними можливостями та реальною поведінкою. Це дозволяє перейти від загальної класифікації стейкхолдерів до більш глибокого аналізу їх фактичної ролі у формуванні організаційно-правової безпеки та обґрунтувати диференційовані управлінські заходи для кожної сформованої підмножини.

Висновки до розділу 1

1. У результаті узагальнення теоретичних підходів до трактування безпеки встановлено, що її доцільно розглядати не як стан повної відсутності загроз, а як здатність об’єкта зберігати функціональність і ключові параметри діяльності за умов їх існування. Обґрунтовано взаємозв’язок категорій «небезпека – загроза – безпека», де небезпека характеризує загальні умови можливого негативного впливу, загроза виступає його конкретизованим проявом, а безпека відображає стан і властивість об’єкта протидіяти таким впливам. Ризик при цьому відрізняється можливістю як негативного, так і позитивного результату залежно від сценарію розвитку подій.

2. На основі аналізу підходів до визначення економічної безпеки підприємства обґрунтовано доцільність поєднання захисного, ресурсного, гармонізаційного, цільового та стійкісного підходів. Економічну безпеку запропоновано розглядати як стійкість підприємства до існуючих і потенційних загроз, що забезпечується формуванням відповідного запасу ресурсної, організаційної та управлінської спроможності. Розширено об’єктний склад дослідження через включення людини як самостійного суб’єкта найнижчого рівня, що дозволило сформувати послідовність

«держава – регіон – підприємство – людина», об’єднану категоріями потреб, інтересів і цінностей.

3. Дослідження структури економічної безпеки за функціональним, системним і ресурсним підходами показало, що традиційні класифікації переважно відображають окремі підсистеми функціонування підприємства, а не сутність безпеки як реакції на загрози. На цій основі доведено, що організаційно-правову безпеку доцільно розглядати як відносно самостійну площину управління, а не лише як окрему складову економічної безпеки. Її предметна сфера охоплює організаційні та правові процеси, порушення яких може призводити до дестабілізації діяльності, втрати майна, обмеження прав, порушення права власності та інших негативних наслідків для суб’єкта господарювання.

4. Уточнено зміст організаційної та правової складових організаційно-правової безпеки. Безпеку організаційної діяльності запропоновано трактувати як стан упорядкованості процесів, структури, ієрархії, розподілу функцій і повноважень, за якого наявні або потенційні загрози не призводять до критичного порушення діяльності підприємства. Правова складова охоплює забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства, захист його прав та законних інтересів, належне оформлення взаємовідносин із працівниками, контрагентами, державними органами та іншими суб’єктами. У результаті організаційно-правову безпеку визначено через взаємозв’язок процесів, загроз і наслідків їх реалізації.

5. Для обґрунтування сфер організаційно-правової безпеки суб’єктів аграрного бізнесу запропоновано використовувати стейкхолдерський підхід, який дозволяє враховувати інтереси, потреби та цінності всіх внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін. Сформовано підхід до їх групування за трьома критеріями: належністю інтересів, потреб і цінностей до предметної сфери організаційно-правової безпеки; наявністю легітимної

влади впливати на її стан; фактичним здійсненням відповідних дій. Використання кіл Ейлера для відображення перетину цих множин дозволяє визначити специфічні підмножини стейкхолдерів, зони збігу та конфлікту їх інтересів і на цій основі обґрунтовувати диференційовані заходи управління організаційно-правовою безпекою.

РОЗДІЛ 2
МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЮ БЕЗПЕКОЮ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Інструменти діагностики в системі управління дотриманням організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу

Відповідно до сформованої системи сфер організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу було визначено потенційні джерела виникнення відповідних загроз. Для забезпечення результативного управління організаційно-правовою безпекою особливого значення набуває розроблення методичного інструментарію діагностики тих джерел загроз, які належать до категорії керованих та можуть бути ідентифіковані, оцінені й нейтралізовані шляхом прийняття відповідних управлінських рішень. Важливою передумовою формування такого методичного підходу є критичний аналіз існуючих моделей і способів оцінювання безпеки, визначення їх переваг, обмежень та можливостей адаптації до предметної сфери організаційно-правової безпеки. Зважаючи на недостатній рівень розробленості спеціалізованого методичного забезпечення саме для організаційно-правової безпеки, доцільним є використання напрацювань, сформованих у межах оцінювання економічної безпеки підприємства.

Розвиток підприємства значною мірою залежить від його здатності підтримувати належний рівень економічної безпеки, який забезпечує можливість стабільного функціонування, адаптації до змін та збереження основних параметрів діяльності в умовах нестабільного й несприятливого зовнішнього середовища. Саме тому своєчасність, об'єктивність та методична обґрунтованість оцінювання стану економічної безпеки набувають принципового значення для системи управління підприємством.

У працях [31; 54] систематизовано основні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства, серед яких виокремлено функціональний, індикаторний, експертний та вузькофункціональний, або матричний, підходи. Під підходом до оцінювання економічної безпеки пропонується розуміти сукупність однорідних прийомів, способів та процедур, які використовуються для вимірювання її рівня [31]. Розглянуті підходи істотно відрізняються за інструментарієм, інформаційною базою, складністю розрахунків, рівнем формалізації та можливостями інтерпретації результатів. Відповідно, кожен із них має власні переваги й обмеження та може використовуватися залежно від мети дослідження, характеристик об’єкта та доступності необхідної інформації.

Найбільш поширеним у наукових дослідженнях є функціональний підхід, який ґрунтується на декомпозиції економічної безпеки на окремі функціональні складові. Його застосування передбачає послідовне виконання декількох етапів: визначення та обґрунтування складу функціональних компонентів економічної безпеки, формування системи показників для характеристики кожного з них, нормалізацію вихідних значень, розрахунок комплексних оцінок за окремими складовими та подальше визначення інтегрального показника економічної безпеки [31; 64].

До основних переваг функціонального підходу належать відносна простота та зрозумілість алгоритму розрахунків, можливість використання інформації фінансової та управлінської звітності, а також достатня гнучкість у формуванні складу показників залежно від специфіки конкретного підприємства. Водночас такий підхід має істотні обмеження. Передусім він переважно ґрунтується на ретроспективних даних і тому відображає вже сформований стан підприємства, а не майбутню можливість виникнення загроз. Крім того, використання переважно кількісних показників ускладнює адекватне врахування якісних

характеристик, поведінкових факторів, організаційних відносин та інших аспектів, які мають особливе значення для дослідження організаційно-правової безпеки.

Достатньо поширеним є також індикаторний підхід. У працях [11; 31] наголошується, що відповідні методики дозволяють підвищити наочність та інтерпретованість результатів оцінювання. Його сутність полягає у визначенні рівня економічної безпеки шляхом співставлення фактичних значень показників діяльності підприємства із встановленими індикаторами або граничними значеннями.

Використання індикаторного підходу особливо поширене на макроекономічному рівні. На рівні окремого підприємства він застосовується рідше і в багатьох випадках фактично наближається до функціонального підходу. Основною перевагою є відносна простота інтерпретації: перевищення або недосягнення критичного значення безпосередньо сигналізує про погіршення стану певної складової. Водночас результативність такого підходу залежить від наявності обґрунтованої методичної бази для визначення складу індикаторів та їх порогових значень. Саме недостатня обґрунтованість критичних меж часто стає основним джерелом суб’єктивності та знижує достовірність отриманих результатів.

Експертний підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства не отримав такого широкого практичного поширення, як функціональний чи індикаторний. Його використання пов’язане із залученням компетентних фахівців для визначення вагомості показників, ідентифікації загроз, встановлення рівня їх критичності або оцінювання загального стану підприємства. Основним недоліком експертних методів залишається суттєва залежність результатів від суб’єктивних суджень учасників оцінювання, їх компетентності, досвіду та повноти інформації. Крім того,

нестабільність економічного середовища може призводити до швидкої втрати актуальності отриманих експертних оцінок [31].

У дослідженнях [11; 31; 64] окремо розглядаються можливості матричного підходу, який нині використовується значно рідше. Його перевагою є можливість сформувати узагальнену картину стану економічної безпеки навіть у тих випадках, коли процес важко формалізувати або окремі його характеристики не можуть бути достатньо точно представлені кількісними показниками.

Матричні інструменти тривалий час використовуються у стратегічному аналізі та маркетингу, де дозволяють класифікувати об’єкти за декількома критеріями та визначати відповідні стратегічні позиції. У ширшому розумінні матриці можуть мати кількісний або змістовий характер, що робить їх потенційно придатними й для дослідження організаційно-правових загроз, особливо у випадках необхідності поєднання кількісних та якісних критеріїв.

Окремо в дослідженні [54] представлено підхід, що ґрунтується на оцінюванні фінансового стану підприємства. Відповідно до нього рівень економічної безпеки визначається на основі фінансових характеристик діяльності та забезпеченості підприємства економічними ресурсами. Такий підхід дозволяє достатньо детально характеризувати поточний фінансово-економічний стан суб’єкта господарювання, проте його ототожнення з економічною безпекою є методологічно обмеженим. Належний фінансовий стан не гарантує відсутності критичних організаційних, правових, кадрових чи інших загроз, а тому характеризує лише одну з площин загальної безпеки підприємства.

Подібне обмеження має підхід, заснований на прогнозуванні банкрутства. Він виходить із припущення, що економічна безпека значною мірою визначається платоспроможністю підприємства та ризиком втрати ним фінансової стійкості. Водночас зведення складної категорії

економічної безпеки виключно до здатності виконувати фінансові зобов'язання надмірно спрощує її зміст та не дозволяє врахувати всю сукупність потенційних загроз.

Програмно-цільовий підхід передбачає попереднє визначення системи цільових показників і критеріїв, від обґрунтованості яких безпосередньо залежить достовірність результатів оцінювання. За умови правильного вибору показників і коректного формування цільових орієнтирів цей підхід дає можливість отримувати достатньо достовірні результати та пов'язувати оцінювання безпеки з конкретними завданнями управління.

Системний підхід застосовується у тих випадках, коли економічна безпека розглядається як складна система взаємопов'язаних елементів, що перебувають у постійній взаємодії між собою та із зовнішнім середовищем. Його важливою перевагою є можливість врахування взаємозалежності окремих компонентів, що особливо важливо для організаційно-правової безпеки, де реалізація однієї загрози може одночасно спричиняти організаційні, правові, фінансові та репутаційні наслідки.

Використання економіко-математичних методів дозволяє формалізувати залежності між чинниками, які впливають на стан економічної безпеки, визначати характер лінійних і нелінійних зв'язків, оцінювати силу впливу окремих факторів та здійснювати прогнозування. Проте застосування такого підходу потребує достатнього обсягу достовірної інформації, коректного вибору моделі та використання складного математичного апарату. За умов недостатньої інформаційної бази або переважання якісних характеристик результати математичної формалізації можуть мати обмежену практичну цінність.

Окремі дослідники пропонують конкретні методичні рішення для оцінювання економічної безпеки. Так, Н. С. Іванова [25] обґрунтовує

доцільність застосування багатовимірних статистичних методів, серед яких канонічний аналіз, класична, об’єднана та модифікована таксономія, а також регресійні й кластерні методи. Водночас дослідниця звертає увагу на те, що високий рівень формальної статистичної залежності не завжди означає достатню практичну цінність моделі.

На основі канонічного аналізу запропоновано восьмифакторну модель оцінювання рівня економічної безпеки, до складу якої включено показники оборотності капіталу, фінансової автономії, загальної ліквідності, рентабельності власного капіталу, фінансової стійкості, придатності основних засобів, валової рентабельності продажів та фондовіддачі [25]. Зазначена модель дозволяє комплексно характеризувати фінансово-економічні параметри діяльності, однак за своєю природою залишається переважно орієнтованою на кількісну оцінку результатів функціонування підприємства.

В окремих дослідженнях пропонується використання комплексного критерію, сформованого на основі співвідношення витрат і результатів діяльності підприємства. Такий підхід ґрунтується на припущенні, що забезпечення економічної безпеки потребує відповідних витрат, а її результативність проявляється через збереження або підвищення прибутковості.

У межах такого підходу оцінювання може включати прогнозування основних економічних показників, визначення впливу факторів на результуючі параметри, формування економетричних моделей та використання нечітких множин для розрахунку комплексного показника. Алгоритм відповідного оцінювання охоплює послідовні етапи: фінансовий аналіз стану підприємства; визначення основних показників та їх граничних значень; побудову економетричної моделі впливу факторів на результуючий показник і прогнозування стану безпеки; використання

інструментарію нечітких множин для формування комплексної оцінки [43].

Перевагою такого підходу є поєднання статистичного, прогнозного та експертного інструментарію. Водночас його застосування до організаційно-правової безпеки потребує суттєвої адаптації, оскільки не всі організаційні та правові загрози можуть бути безпосередньо виражені через фінансові коефіцієнти або інші кількісні параметри.

Інший підхід передбачає прогнозування стану економічної безпеки на основі визначення факторів, які найбільшою мірою впливають на зміну результуючого показника. Для встановлення таких залежностей може використовуватися факторний аналіз, а для кількісної оцінки сили взаємозв'язків — кореляційно-регресійний та множинний регресійний аналіз [29]. Перевагою цього підходу є можливість визначення найбільш значущих факторів і концентрації управлінської уваги саме на них.

Водночас застосування регресійного інструментарію потребує наявності достатньої кількості спостережень та стабільності виявлених закономірностей. Для організаційно-правових загроз, значна частина яких має подієвий, поведінковий або конфліктний характер, відповідні умови можуть не виконуватися, що обмежує можливість використання виключно статистичного підходу.

У частині досліджень акцент зроблено на понятті потенціалу економічної безпеки, яке характеризує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та одночасно підтримувати конкурентні переваги. Для його оцінювання можуть використовуватися багатофакторні моделі, вагові коефіцієнти та зонування отриманих значень за рівнем безпеки. Відповідні моделі можуть охоплювати виробничу, інвестиційну, соціальну та фінансову складові, а результативний показник формується шляхом агрегування часткових оцінок.

Такий підхід становить інтерес із позиції організаційно-правової безпеки насамперед завдяки орієнтації не лише на поточний стан, а й на потенційну спроможність підприємства реагувати на зміни та загрози. Разом із тим застосування інтегральних показників потребує особливо обережного визначення вагових коефіцієнтів та граничних зон, оскільки їх суб'єктивний вибір може суттєво впливати на кінцеву оцінку.

Важливим доповненням до традиційних підходів є врахування часового параметра реагування. Оцінювання безпеки не повинно обмежуватися лише визначенням поточного стану підприємства, оскільки результативність управління значною мірою залежить від швидкості виявлення загрози, прийняття рішення та реалізації відповідних заходів. Саме часовий лаг між виникненням загрози та управлінською реакцією може визначати масштаб кінцевих втрат і ефективність антикризових дій [66].

Узагальнення розглянутих підходів дозволяє зробити висновок, що жоден із традиційних методів оцінювання економічної безпеки не може бути механічно перенесений на організаційно-правову безпеку суб'єктів аграрного бізнесу. Функціональний та фінансовий підходи переважно орієнтовані на результати діяльності; індикаторний — залежить від коректності встановлення граничних значень; експертний — характеризується високим рівнем суб'єктивності; економіко-математичний потребує значної кількості формалізованої інформації; інтегральні моделі можуть приховувати критичні відхилення окремих параметрів.

Тому для діагностики організаційно-правової безпеки доцільно використовувати комбінований підхід, орієнтований не стільки на розрахунок умовного інтегрального рівня безпеки, скільки на ідентифікацію конкретних керованих загроз, визначення джерела їх виникнення, імовірності реалізації, масштабу можливих наслідків, швидкості розвитку та спроможності підприємства своєчасно реагувати на

них. Така логіка найбільш повно відповідає запропонованому вище трактуванню безпеки як здатності підприємства підтримувати функціонування під впливом загроз і створює методичне підґрунтя для формування власної процедури діагностики організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу.

Важливим параметром оцінювання безпеки підприємства є часовий інтервал, який не може розглядатися як однорідний період, оскільки охоплює декілька послідовних стадій розвитку загрози та управлінської реакції на неї. У структурі такого інтервалу доцільно виокремлювати період формування загрози, здатної спричинити кризовий стан у діяльності підприємства; часовий проміжок, у межах якого ще можливо реалізувати превентивні заходи та не допустити трансформації економічної загрози в економічну небезпеку; інтервал фактичної ідентифікації стану небезпеки; період запізнення між виявленням проблеми та початком прийняття стабілізаційних управлінських рішень; а також час, необхідний для безпосереднього подолання негативних наслідків і відновлення параметрів функціонування підприємства [5].

Такий підхід дозволяє розглядати часовий фактор не лише як додаткову характеристику процесу забезпечення безпеки, а як один із ключових критеріїв результативності системи управління. Навіть своєчасно ідентифікована загроза може призвести до значних втрат, якщо управлінська реакція на неї буде запізнілою. Водночас раннє виявлення негативних тенденцій створює можливість застосування превентивних заходів на тому етапі, коли витрати на їх реалізацію є значно нижчими, ніж витрати на усунення наслідків уже сформованої небезпеки.

Кретова А. Ю. пропонує оцінювати ефективність діяльності та рівень економічної безпеки у трьох часових площинах — минулого, теперішнього та майбутнього [36, с. 112–113]. Такий підхід дозволяє поєднати ретроспективне оцінювання результатів функціонування підприємства,

діагностику його поточного стану та прогнозування можливого розвитку загроз. Ефективність у поточний момент часу дослідниця пропонує визначати як різницю між бажаним рівнем гармонізації інтересів суб'єктів, які беруть участь у прийнятті рішень щодо відповідного об'єкта, та фактичним станом реалізації такого узгодження.

Це положення має особливе значення для дослідження організаційно-правової безпеки, оскільки дозволяє безпосередньо пов'язати стан підприємства із характером взаємодії із зацікавленими сторонами. Відхилення фактичного рівня узгодженості інтересів від бажаного може розглядатися як сигнал формування потенційного конфлікту, який за відсутності належної управлінської реакції здатний трансформуватися у конкретну організаційну або правову загрозу.

Дискусійним залишається питання щодо співвідношення кількісних та якісних критеріїв у процесі оцінювання економічної безпеки підприємства. Частина дослідників надає перевагу кількісним показникам, які забезпечують формалізацію результатів, можливість порівняння та подальше математичне опрацювання. Інші наголошують на необхідності врахування якісних параметрів, оскільки значна частина загроз має поведінкову, організаційну, правову, інформаційну або репутаційну природу і не може бути повністю відображена виключно фінансовими чи статистичними показниками.

Як узагальнено у праці [32], визначення рівня економічної безпеки ускладнюється відсутністю єдиного переліку критеріїв оцінювання та загальновизнаного бажаного або нормативного рівня безпеки для конкретного суб'єкта господарювання. Склад відповідних критеріїв значною мірою залежить від характеристик підприємства, особливостей його зовнішнього та внутрішнього середовища, структури зацікавлених сторін і характеру актуальних загроз.

У дослідженні [32] наголошується на доцільності використання методу аналізу ієрархій для визначення ступеня гармонізації інтересів різних груп суб’єктів. Застосування цього інструментарію передбачає попарне порівняння інтересів окремих груп та встановлення їх відносної пріоритетності. Такий підхід дозволяє формалізувати складні багатокритеріальні взаємозв’язки та може бути адаптований до оцінювання взаємодії стейкхолдерів у системі організаційно-правової безпеки.

Ресурсно-функціональний підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства представлений у праці С. Ф. Покропивного [67]. Відповідно до нього пропонується визначати сукупний критерій економічної безпеки на основі часткових функціональних критеріїв із врахуванням потенційних збитків, пов’язаних із реалізацією окремих заходів або впливом відповідних загроз. До складу економічної безпеки автор включає фінансову, кадрову, інтелектуальну, техніко-технологічну, інформаційну, політико-правову, силову та екологічну складові.

Перевагою такого підходу є можливість деталізувати стан підприємства за окремими функціональними напрямами та виявляти найбільш уразливі сфери. Водночас, як було обґрунтовано раніше, функціональна декомпозиція не завжди відображає власне сутність безпеки, оскільки окремі складові переважно характеризують підсистеми діяльності підприємства. Саме тому для дослідження організаційно-правової безпеки важливо доповнювати функціональне оцінювання аналізом конкретних загроз, джерел їх виникнення та можливих наслідків.

Оригінальний підхід до оцінювання економічної безпеки пропонують Г. Козаченко, О. Ляшенко та В. Пономарьов [31]. На їх думку, доцільним є співставлення обсягу інвестиційних ресурсів, необхідного для підтримання належного рівня економічної безпеки підприємства, із фактичним обсягом його брутто-інвестицій. Отримані результати

пропонується інтерпретувати за якісною шкалою, яка включає рівні підтримання, мінімальний, дуже низький, низький, середній, високий та дуже високий рівні економічної безпеки [31].

Суттєвим обмеженням такого підходу є недостатня деталізація методики визначення необхідного обсягу інвестиційних ресурсів та відсутність інструментарію прямої ідентифікації потенційних загроз, які виникають у процесі господарської діяльності. Тому його доцільніше використовувати для узагальненого оцінювання ресурсної спроможності підприємства, ніж для комплексної діагностики безпеки.

На думку В. Забродського [24, с. 8], оцінювання економічної безпеки підприємства доцільно здійснювати на основі програмно-цільового підходу до управління та розвитку із застосуванням інтегральних показників, факторного та багатовимірного аналізу. Перевагою такого підходу є можливість пов’язати оцінювання стану безпеки із цільовими орієнтирами розвитку підприємства та виявити фактори, які найбільшою мірою визначають результативність функціонування відповідної системи.

Н. В. Прус акцентує увагу на одному з найбільш суттєвих недоліків більшості традиційних методик — їх ретроспективному характері. Для врахування перспективної інформації дослідниця пропонує застосовувати систему регресійних рівнянь [55]. Перспективний рівень безпеки визначається через встановлення взаємозалежності між мірою реалізації цілей підприємства та мірою реалізації загроз [55]. Такий підхід має важливе значення, оскільки дозволяє перейти від констатації вже сформованого стану до прогнозування можливих відхилень.

Разом із тим використання регресійних моделей передбачає наявність достатньої кількості спостережень, стабільності статистичних залежностей та можливості кількісної формалізації основних параметрів. У сфері організаційно-правової безпеки виконання таких умов не завжди

можливе, оскільки окремі загрози можуть мати унікальний, конфліктний або подієвий характер.

Г. Єфімова та С. Марущак також виходять із необхідності оцінювання економічної безпеки через сукупність окремих складових, однак для інтегрування отриманих показників пропонують використовувати метод нечіткого логічного висновку [23]. Перевагою такого інструментарію є можливість працювати не лише з чітко формалізованими числовими значеннями, а й з лінгвістичними оцінками, інтервальними характеристиками та неповною інформацією.

Саме ця властивість нечітких моделей робить їх потенційно корисними для оцінювання організаційно-правової безпеки, де значна частина параметрів може характеризуватися категоріями «висока», «середня», «низька» імовірність загрози, «суттєвий», «помірний» або «незначний» вплив, високий або низький рівень конфліктності взаємодії тощо.

У праці Н. М. Пилипенко [53] систематизовано ключові вимоги до формування методичного підходу щодо оцінювання економічної безпеки підприємства. Передусім наголошується на необхідності врахування часового фактора, що передбачає одночасний аналіз минулого, поточного та майбутнього станів підприємства. Такий підхід дозволяє поєднати ретроспективне оцінювання, поточну діагностику та прогнозування.

Другою принциповою вимогою є поєднання кількісних та якісних показників, оскільки використання лише однієї з цих груп істотно звужує можливості оцінювання. Кількісні показники забезпечують формалізацію і порівнянність результатів, тоді як якісні дозволяють враховувати організаційні, поведінкові, правові та інші характеристики, які важко безпосередньо виміряти.

Третьою вимогою є врахування галузевої та функціональної специфіки підприємства. Для суб’єктів аграрного бізнесу це особливо

важливо через залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробничих процесів, специфіку використання земельних ресурсів, значну кількість договірних відносин та підвищену роль взаємодії з територіальними громадами, власниками земельних ділянок, постачальниками та державними регуляторами.

Наступна вимога стосується дотримання принципу причинно-наслідкових зв’язків. Методика оцінювання повинна не лише фіксувати значення окремих показників, а й дозволяти визначати джерела їх змін, причини виникнення загроз та можливі наслідки їх реалізації. Саме причинно-наслідкова логіка дає можливість перейти від пасивного контролю до превентивного управління.

Важливим є також використання матричного та графічного представлення результатів, що забезпечує наочність, дозволяє швидко визначати критичні зони та порівнювати окремі напрями безпеки. Для організаційно-правової безпеки відповідний інструментарій може бути використаний для відображення співвідношення імовірності загрози, сили її впливу, керованості та рівня готовності підприємства до реагування.

Методика оцінювання повинна мати достатній рівень адаптивності, тобто легко пристосовуватися до специфіки підприємства, змін зовнішнього середовища, трансформації кола зацікавлених сторін та появи нових загроз. Жорстко фіксований перелік показників або граничних значень за таких умов може швидко втрачати актуальність.

Нарешті, оцінювання не повинно обмежуватися лише функціональними складовими поточного стану підприємства. Необхідно враховувати його здатність до стійкого функціонування, адаптації та розвитку, тобто оцінювати не лише фактичний рівень параметрів, а й потенційну спроможність підприємства зберігати діяльність у випадку реалізації загроз [53].

Таким чином, узагальнення розглянутих підходів дозволяє визначити принципові вимоги до методичного забезпечення діагностики організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. Воно повинно поєднувати ретроспективний, поточний та перспективний аналіз; кількісні й якісні критерії; враховувати причинно-наслідкові зв'язки між загрозами та результатами їх реалізації; забезпечувати можливість графічної та матричної інтерпретації; бути адаптивним до специфіки конкретного підприємства; враховувати часовий лаг реагування та спроможність підприємства підтримувати стійке функціонування.

На основі розглянутих джерел було узагальнено типи показників, використання яких, на думку дослідників, дозволяє найбільш повно та об'єктивно характеризувати стан економічної безпеки підприємства. Результати такого узагальнення представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства

Сутність методичного підходу	Тип показників			
	Вхідні		Результуючі	
	Кількісні	Якісні	Часткові	Інтегральні
Використання восьмифакторної моделі оцінювання рівня економічної безпеки, до складу якої входять: обіговість капіталу підприємства, фінансова незалежність (автономія), загальна ліквідність, рентабельність власного капіталу, фінансова стійкість, придатність основних засобів, валова рентабельність продажів та фондовіддача	+		+	
Застосування комплексного критерію, який визначається на затратно-прибутковій основі	+	+		+
Розрахунок сукупного критерію на основі часткових функціональних критеріїв, що характеризують складові економічної безпеки: фінансову, кадрову, інтелектуальну, техніко-технологічну, інформаційну, політико-правову, силову та екологічну	+	+		+

Використанням підходу, що базується на програмно-цільовому управлінні і розвитку, використовуючи інтегральні показники, факторний та багатовимірний аналіз	+			+
Врахування чинників часу та критеріїв (короткострокові: виробництво, продуктивність та задоволеність, проміжні: адаптивність та розвиток, довгостроковий – виживання)	+			+
Виділення п'яти груп показників (обсягу, динаміки, структури, співвідношення, ефективності) по кожній із семи запропонованих складових економічної безпеки (трудових ресурсів, фінансових ресурсів, матеріальних ресурсів, нематеріальних ресурсів, управління, маркетингу, виробництва)	+		+	
Виділення двох складових: ринкової та фінансової	+		+	
Інтегральне згортання одиничних індикаторів за складовими економічної безпеки: фінансовою, кадрово-інтелектуальною, інвестиційною, інноваційно-техніко-технологічною, маркетингово-ринковою, політико-правовою, обліково-аналітико-інформаційною, екологічною	+	+	+	
Виділення складових оцінювання рівня економічної безпеки підприємства з використанням методу нечіткого логічного висновку	+	+		+
Інтегральний показник економічної безпеки відповідно до ринкової вартості та економічної захищеності його капіталу	+			+
Інтегральна модель оцінки рівня економічної безпеки підприємства за функціональними складовими	+			+

* *систематизовано автором*

Проведене узагальнення існуючих підходів до оцінювання економічної безпеки свідчить, що переважна більшість дослідників використовує як вхідну інформацію кількісні показники, тоді як результат оцінювання найчастіше представляється у вигляді інтегрального показника. Основні відмінності між існуючими методичними підходами полягають насамперед у складі функціональних компонентів безпеки, переліку показників, за допомогою яких вони характеризуються, способах їх нормалізації, визначенні вагових коефіцієнтів та алгоритмах агрегування часткових оцінок.

Прикладне спрямування методичних підходів до оцінювання економічної безпеки підприємств представлено у низці досліджень, у яких відповідний інструментарій адаптовано до специфіки окремих галузей.

Так, В. Г. Алькема та М. І. Копитко розглядали питання оцінювання економічної безпеки на прикладі підприємств автомобілебудівної галузі

[3]. Запропонована ними блок-схема передбачає послідовне виконання таких етапів: формування вихідного інформаційного масиву; визначення кількості функціональних складових економічної безпеки; встановлення для кожної складової відповідного переліку індикаторів; визначення питомої ваги кожного індикатора; поділ індикаторів на групи для здійснення тактичного та стратегічного оцінювання; встановлення рівнів безпеки; визначення для кожного індикатора граничних значень, що відповідають певному рівню безпеки; розрахунок тактичної та стратегічної оцінок; визначення інтегрального показника; апробацію методики; виявлення проблемних сфер; коригування алгоритму оцінювання та формування завершеної методики визначення рівня економічної безпеки підприємства [3].

На основі отриманих результатів авторами систематизовано склад індикаторів та їх граничні значення за окремими складовими економічної безпеки, серед яких виокремлено фінансову, кадрову, техніко-технологічну, силову, інформаційну, ресурсну та політико-правову.

Дослідженню методів оцінювання економічної безпеки підприємств будівельної галузі присвячено працю К. С. Дяченко [20]. Автором розглянуто широкий спектр існуючих підходів, проаналізовано можливості їх практичного застосування та обґрунтовано доцільність використання окремих методичних рішень залежно від цілей і специфіки діяльності підприємства.

Узагальнення прикладних досліджень підтверджує, що у переважній більшості випадків оцінювання економічної безпеки здійснюється з використанням кількісних показників. Безумовною перевагою таких показників є їх формалізованість, порівнянність та відносна об’єктивність. Водночас необхідно враховувати, що значна їх частина безпосередньо характеризує не безпеку як таку, а окремі результати або процеси господарської діяльності підприємства.

Наприклад, показники фінансової стійкості можуть використовуватися як індикатори економічної безпеки, однак їх фактичне значення формується під впливом значної кількості внутрішніх виробничих, фінансових, організаційних та управлінських процесів. Таким чином, отримане значення показника є інтегрованим результатом функціонування складної системи, а не безпосереднім вимірником конкретної загрози або стану безпеки.

Крім внутрішніх факторів, значний вплив на результуючі показники здійснює зовнішнє середовище. Для суб'єктів аграрного бізнесу це особливо характерно через сезонність виробництва й реалізації продукції, коливання попиту та цін, залежність від погодних і природно-кліматичних умов, нестабільність логістичних каналів, зміни вартості матеріально-технічних ресурсів та інші фактори, значна частина яких перебуває поза безпосереднім управлінським контролем підприємства.

У результаті використання високого рівня агрегованості показників створює ризик отримання не оцінки конкретного процесу або загрози, а узагальненої характеристики результатів функціонування всієї системи, відображеної в одному індикаторі. Тобто фактично оцінюється не завжди саме той об'єкт, який передбачено метою дослідження, а сукупність явищ і процесів, закладених у механізм формування відповідного показника.

Подібна проблема вимірювання характерна не лише для економічної безпеки, а й для багатьох складних об'єктів економічних досліджень. Одним із можливих напрямів її подолання є використання показників нижчого рівня агрегування, які безпосередніше характеризують конкретні процеси, властивості або джерела загроз. Саме це дозволяє отримувати більш однозначні та несуперечливі судження щодо стану досліджуваного явища.

При цьому виникає необхідність подальшого агрегування часткових оцінок у комплексні або інтегральні показники, які використовуються вже

не як первинні індикатори, а як узагальнена характеристика окремих складових або всієї системи організаційно-правової безпеки.

Враховуючи сформоване у попередньому розділі розуміння організаційно-правової безпеки через спроможність суб'єкта аграрного бізнесу протидіяти конкретним загрозам, а також враховуючи значну роль суб'єктивного сприйняття відповідних процесів керуючою підсистемою, для побудови моделі оцінювання досліджуваної ознаки доцільним є використання експертних методів.

Основним обмеженням експертного оцінювання традиційно вважається суб'єктивність отриманих суджень. Водночас саме ця властивість робить відповідні методи особливо цінними для дослідження складних, слабкоформалізованих і якісних характеристик, які неможливо безпосередньо виміряти за допомогою статистичних або фінансових показників. Експертний підхід дозволяє оцінювати ті параметри, які безпосередньо відповідають меті дослідження, зокрема якість організаційних процесів, конфліктність взаємодії, рівень правової визначеності, дотримання процедур, розподіл повноважень та інші характеристики.

Для мінімізації суб'єктивності експертних оцінок необхідним є формування достатньої за чисельністю та компетентністю групи експертів. Важливою вимогою є також оцінювання ступеня узгодженості їх суджень. Застосування відповідних коефіцієнтів узгодженості дозволяє кількісно визначити рівень єдності думок експертів і зробити висновок щодо можливості використання отриманих оцінок у подальшому аналізі.

Одним із найбільш прийнятних для цілей даного дослідження різновидів експертного оцінювання є кваліметричний підхід. Його сутність полягає у послідовному структуруванні складного об'єкта дослідження на окремі складові, які надалі декомпозуються на елементи нижчого рівня. У результаті формується ієрархічна система, у межах якої кожний елемент

може бути окремо оцінений експертами, а також визначена його вагомість у формуванні загального стану об’єкта.

Подальше агрегування отриманих оцінок за визначеними правилами дозволяє сформувати комплексний показник, який характеризує загальний рівень досліджуваної ознаки. Перевагою такого підходу є можливість одночасного використання різнорідних параметрів, які безпосередньо характеризують окремі властивості об’єкта, та їх подальшого приведення до єдиної шкали оцінювання.

Використання кваліметричного підходу до оцінювання організаційно-правової безпеки передбачає дотримання низки базових принципів [56]. По-перше, будь-який складний об’єкт може бути представлений як сукупність окремих властивостей. По-друге, відповідні властивості можуть бути декомпозовані та впорядковані у вигляді ієрархічної структури кваліметричної моделі. По-третє, необхідним є формування еталона або стандарту оцінювання, відносно якого здійснюється порівняння фактичного стану. По-четверте, кваліметричний підхід дозволяє приводити до порівнянного вигляду показники, представлені в різних одиницях виміру. По-п’яте, вагомість окремих факторів повинна визначатися відповідно до їх пріоритетності у структурі досліджуваного об’єкта. Нарешті, комплексна оцінка може бути інтерпретована через відповідні якісні характеристики рівня безпеки.

Відповідно до сформованої раніше структуризації сфер організаційно-правової безпеки у межах дослідження пропонується оцінювати насамперед ті внутрішні та зовнішні процеси взаємодії зацікавлених сторін, які супроводжують господарську діяльність суб’єктів аграрного бізнесу та можуть виступати потенційними джерелами керованих загроз.

Для побудови кваліметричної моделі організаційно-правову безпеку доцільно представити через дві взаємопов’язані складові — організаційну

та правову, кожна з яких деталізується сукупністю властивих їй компонентів. Така побудова дозволяє уникнути надмірно агрегованого оцінювання та перейти до аналізу конкретних процесів, які визначають стан відповідної складової.

Визначення рівня організаційно-правової безпеки із використанням експертного кваліметричного методу передбачає два взаємопов'язані етапи. На першому здійснюється ранжування компонентів за їх вагомістю у формуванні загального стану безпеки. На другому — безпосереднє оцінювання фактичного стану відповідних компонентів на досліджуваних підприємствах. Поєднання вагомості та фактичної оцінки дозволяє визначити часткові, групові та загальну інтегральну оцінки.

Принципово важливим елементом будь-якого експертного дослідження є формування експертної групи, оскільки достовірність результатів безпосередньо залежить від професійної компетентності її учасників. До експертів повинні висуватися вимоги щодо наявності спеціальних знань у сфері дослідження, практичного досвіду, високого рівня економічної та управлінської ерудиції, здатності до системного аналізу та достатнього розуміння специфіки функціонування суб'єктів аграрного бізнесу.

На основі проведеного аналізу структури організаційно-правової безпеки сформовано кваліметричну модель оцінювання її складових, представлену в табл. 2.2.

Одним із основних параметрів моделі запропоновано використовувати коефіцієнт відповідності, який характеризує ступінь наближення фактичного стану відповідного процесу до бажаного або еталонного. Його оцінювання пропонується здійснювати за модифікованою п'ятибальною шкалою Степела в діапазоні від 1 до 5.

Значення 1 характеризує критично несприятливий стан відповідного компонента, за якого наявні значні порушення процесів, конфлікти або

інші умови, здатні виступати джерелами множинних загроз організаційно-правовій безпеці. Значення 5, навпаки, відображає найбільш сприятливий стан організації відповідного процесу, за якого потенційні джерела керованих загроз практично відсутні або їх імовірність є мінімальною.

За результатами оцінювання доцільно використовувати відповідну якісну інтерпретацію. Значення в інтервалі від 4 до 5 балів характеризують безпечний стан: відповідні процеси організовані належним чином, взаємодія зацікавлених сторін є стабільною, істотні конфлікти відсутні, а імовірність виникнення керованих загроз оцінюється як мінімальна.

Значення від 3 до 4 балів характеризують достатньо стабільний стан організаційно-правової безпеки. Основні процеси функціонують належним чином, однак можуть спостерігатися окремі відхилення, неузгодженості або локальні проблеми, які на поточному етапі не створюють критичних загроз, але потребують моніторингу та відповідних коригувальних заходів.

Таблиця 2.2

Кваліметрична модель діагностики організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу

Складові	Значення	Сфери	Вагомість сфер (В)	Оціночний коефіцієнт (К)	Оцінка складових
Організаційна	$К_{ОБ}$	Ефективність організаційної структури	$В_1$	$К_1$	$\sum В_1 х К_1 + \ldots В_4 х К_4$
		Ієрархія влади	$В_2$	$К_2$	
		Система делегування повноважень	$В_3$	$К_3$	
		Система мотивації	$В_4$	$К_4$	
Правова	$К_{ПБ}$	Контроль якості продукції	$В_5$	$К_5$	$\sum В_5 х К_5 + \ldots В_{10} х К_{10}$
		Процеси збуту продукції	$В_6$	$К_6$	
		Режим виплати заробітної палати та надання щорічних відпусток	$В_7$	$К_7$	
		Ведення всіх форм звітності	$В_8$	$К_8$	
		Фінансова дисципліна	$В_9$	$К_9$	
		Контроль екологічних нормативів діяльності	$В_{10}$	$К_{10}$	

* *розроблено автором*

Таким чином, запропонована шкала передбачає змістову інтерпретацію результатів кваліметричного оцінювання, представлену в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Змістова інтерпретація результатів кваліметричного оцінювання рівня дотримання організаційно-правової безпеки

Інтервал оцінки	Стан організаційно-правової безпеки	Характеристика	Пріоритет управління
4,0–5,0	безпечний	процеси налагоджені, суттєві конфлікти відсутні, імовірність загроз мінімальна	підтримання стану та моніторинг
3,0–4,0	достатньо стабільний	окремі відхилення і суперечності не створюють істотної загрози, готовність до реагування висока	превентивне коригування
2,0–3,0	нестійкий	наявні постійні джерела загроз і невирішені конфлікти, превентивний інструментарій недостатній	активне попередження та нейтралізація
1,0–2,0	небезпечний	суттєві порушення процесів, системні конфлікти, висока ймовірність реалізації загроз	комплексне антикризове втручання
1,0	критичний	процеси фактично не забезпечують організаційно-правову стійкість, система управління загрозами відсутня або неефективна	невідкладна перебудова системи управління

* *розроблено автором*

Запропонована градація дозволяє не лише надати кількісну характеристику стану окремого компонента організаційно-правової безпеки, а й безпосередньо пов’язати отримане значення з характером управлінської реакції. У цьому полягає важлива прикладна перевага кваліметричної моделі: результат оцінювання виступає не кінцевою метою аналізу, а підґрунтям для визначення необхідної інтенсивності й спрямованості управлінського впливу.

За результатами оцінювання окремих компонентів здійснюється їх послідовне агрегування з урахуванням визначених експертами вагових коефіцієнтів. У результаті формуються два інтегральні показники —

організаційної та правової складових безпеки, кожний з яких узагальнює стан відповідної групи процесів та потенційних джерел загроз.

Таким чином, за підсумками кваліметричного оцінювання для кожного досліджуваного суб'єкта аграрного бізнесу визначаються дві координати — інтегральний рівень організаційної складової та інтегральний рівень правової складової організаційно-правової безпеки.

Отримані значення надалі використовуються для позиціонування підприємств у двовимірній матриці організаційно-правової безпеки. Поєднання двох інтегральних оцінок дозволяє встановити не лише загальний стан досліджуваної системи, а й визначити характер диспропорцій між її організаційною та правовою складовими. Наприклад, достатньо високий рівень упорядкованості організаційних процесів може поєднуватися з низькою якістю їх правового забезпечення або, навпаки, формально належне правове регулювання може не супроводжуватися відповідною організацією внутрішніх процесів.

Саме така двовимірна інтерпретація результатів дозволяє уникнути надмірного спрощення, властивого використанню одного загального інтегрального показника. Матриця створює можливість комплексно характеризувати організаційно-правову безпеку суб'єктів аграрного бізнесу, визначати найбільш проблемну площину функціонування кожного підприємства та обґрунтовувати диференційовані рекомендації щодо підвищення рівня безпеки залежно від поєднання станів її організаційної та правової складових.

2.2. Оцінювання рівня доторимання організаційно-правової безпеки в менеджменті суб'єктів агарного бізнесу

Для підтвердження практичної придатності та доцільності використання запропонованої у попередньому підрозділі кваліметричної моделі оцінювання організаційно-правової безпеки необхідною є її апробація на сукупності реально функціонуючих підприємств — суб'єктів аграрного бізнесу. При цьому попереднім етапом дослідження має стати визначення особливостей їх організаційно-правових форм, оскільки саме вони значною мірою детермінують характер розподілу прав власності, повноважень, відповідальності, порядок прийняття управлінських рішень, особливості взаємодії із засновниками, працівниками, контрагентами та державними органами, а отже безпосередньо впливають на формування організаційно-правових загроз.

У дослідженні [7] організаційно-правова форма аграрного виробництва визначається як економічно відокремлений, господарсько самостійний та юридично визнаний спосіб організації виробничої діяльності, що характеризується відповідною формою власності, системою економічних взаємовідносин, особливостями здійснення виробництва та його організаційною структурою [7, с. 17].

Вибір конкретної організаційно-правової форми здійснюється суб'єктом господарювання з урахуванням масштабів діяльності, структури власності, джерел формування капіталу, особливостей управління, характеру відповідальності учасників та стратегічних цілей розвитку. Для суб'єктів аграрного бізнесу відповідний вибір додатково залежить від особливостей використання земельних ресурсів, залучення майнових і трудових ресурсів, необхідності взаємодії з великою кількістю власників земельних ділянок, сезонності виробництва та можливостей інтеграції з іншими учасниками агропродовольчих ланцюгів.

У вітчизняній практиці аграрний бізнес представлений значною кількістю організаційно-правових форм. До них належать державні, комунальні та приватні підприємства, господарські товариства, фермерські

господарства, сільськогосподарські кооперативи, акціонерні товариства, а також різноманітні об’єднання підприємств — асоціації, корпорації, консорціуми, холдингові та інші інтегровані структури.

Така різноманітність має принципове значення для дослідження організаційно-правової безпеки, оскільки кожна організаційно-правова форма характеризується специфічною системою взаємовідносин між власниками, менеджментом, працівниками, інвесторами, кредиторами, органами державної влади та іншими зацікавленими сторонами. Відповідно відрізняються і потенційні джерела загроз, механізми їх виникнення та інструменти реагування.

Приватне сільськогосподарське підприємство є юридичною особою, заснованою на приватній власності, діяльність якої може здійснюватися із залученням найманої праці. Управлінські повноваження у такому підприємстві значною мірою концентруються у власника, який може безпосередньо здійснювати керівництво або передавати відповідні функції найманому менеджменту. Власник визначає стратегічні напрями діяльності, порядок використання прибутку та основні параметри розвитку підприємства.

Перевагою цієї форми є значна оперативність прийняття управлінських рішень і відносна простота узгодження інтересів власника та керуючої підсистеми. Водночас концентрація власності й управлінських повноважень в однієї особи створює специфічні ризики залежності підприємства від якості індивідуальних управлінських рішень, наступності управління та правового оформлення взаємовідносин із працівниками й контрагентами.

Державне сільськогосподарське підприємство характеризується належністю майна державі та здійсненням господарської діяльності відповідно до встановлених державою цілей і порядку управління. Специфікою такої форми є підвищений рівень формалізації процедур

використання майна й фінансових ресурсів, значна роль державного контролю та необхідність дотримання спеціальних процедур прийняття окремих господарських рішень.

З позицій організаційно-правової безпеки це зумовлює посилення ролі нормативного регулювання, розподілу компетенцій між органами управління, контролю за використанням державного майна та дотримання процедур. При цьому взаємодія державного і приватного секторів у сфері аграрного виробництва може супроводжуватися суперечностями економічних інтересів, які потребують належного договірного та інституційного врегулювання.

Окремі форми господарювання можуть базуватися на використанні майна або інших ресурсів на умовах оренди. У такому випадку значення для організаційно-правової безпеки набувають зміст договорів оренди, порядок використання майна, строки та умови платежів, розподіл відповідальності сторін, порядок здійснення поліпшень та повернення об’єктів після завершення договірних відносин.

Сільськогосподарський виробничий кооператив ґрунтується на добровільному об’єднанні його учасників для здійснення спільної господарської діяльності та передбачає поєднання майнової й особистої участі членів у функціонуванні відповідного суб’єкта. Його ресурсну основу можуть формувати майнові, фінансові, трудові та земельні ресурси учасників.

Організаційно-правова специфіка кооперативної форми полягає у необхідності узгодження інтересів значної кількості членів, встановленні прозорого порядку прийняття колективних рішень, визначенні умов участі у господарській діяльності, розподілі отриманих результатів та відповідальності. Саме тому одними з ключових потенційних загроз тут є внутрішні конфлікти, недостатня визначеність компетенцій органів

управління та суперечності щодо розподілу результатів спільної діяльності.

Однією з найбільш поширених організаційно-правових форм суб'єктів аграрного бізнесу є товариство з обмеженою відповідальністю. Його капітал формується за рахунок вкладів учасників, а їх майновий ризик у загальному випадку пов'язаний із розміром відповідної участі у товаристві. Особливості корпоративного управління визначаються складом учасників, розмірами їх часток та порядком прийняття рішень, установленим законодавством і внутрішніми документами товариства.

З позицій організаційно-правової безпеки особливого значення набувають питання корпоративного контролю, зміни складу учасників, розподілу прибутку, реалізації переважних прав, компетенції органів управління, а також запобігання корпоративним конфліктам.

Товариство з додатковою відповідальністю має низку спільних рис із товариством з обмеженою відповідальністю, однак характеризується іншим обсягом майнової відповідальності учасників. За визначених умов вони можуть нести додаткову відповідальність за зобов'язаннями товариства у порядку та розмірах, передбачених законодавством і статутом. Це підвищує значення управління фінансовими, договірними та правовими ризиками.

Командитне товариство відрізняється наявністю різних категорій учасників. Повні учасники здійснюють управління діяльністю товариства та несуть підвищену майнову відповідальність за його зобов'язаннями, тоді як вкладники беруть участь переважно шляхом внесення капіталу, а характер їх відповідальності є обмеженішим. Така неоднорідність правового статусу учасників обумовлює особливу важливість чіткого розмежування управлінських прав, відповідальності та доступу до інформації.

Окрему групу становлять підприємства, у капіталі або діяльності яких беруть участь іноземні інвестори. Залучення іноземного капіталу створює додаткові можливості для впровадження сучасних технологій, використання міжнародного управлінського досвіду, розширення джерел фінансування та виходу на зовнішні ринки.

Водночас у площині організаційно-правової безпеки ускладнюється структура взаємовідносин між учасниками, зростає значення корпоративних угод, порядку здійснення інвестицій, розподілу контролю, захисту прав інвесторів та врегулювання можливих корпоративних спорів. Додаткового значення набувають відмінності правових систем, валютні та регуляторні обмеження, а також необхідність належного документального оформлення інвестиційних операцій.

Особливе місце у структурі аграрного підприємництва займають фермерські господарства, які створюються для виробництва, перероблення та реалізації сільськогосподарської продукції з метою отримання економічного результату. Їх діяльність значною мірою базується на власній праці засновника та членів його сім’ї, хоча залежно від форми та масштабів господарювання можуть залучатися й наймані працівники.

Матеріальною основою діяльності фермерських господарств виступають власні або залучені земельні, майнові та фінансові ресурси. З позицій організаційно-правової безпеки значущими є питання оформлення прав на землю, спадкування, розподілу майна, внутрішніх відносин між членами господарства, використання найманої праці та виконання договірних зобов’язань.

У структурі аграрного бізнесу також функціонують акціонерні товариства, статутний капітал яких поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості. Специфіка їх організаційно-правової побудови визначається корпоративним характером власності та

розмежуванням функцій власників, органів управління й виконавчого менеджменту.

Відмінності між приватними та публічними акціонерними товариствами пов’язані насамперед із порядком розміщення та обігу акцій, вимогами до розкриття інформації та організації корпоративного управління. Для організаційно-правової безпеки таких суб’єктів особливе значення мають корпоративні конфлікти, концентрація контролю, захист прав акціонерів, інформаційна прозорість і дотримання встановлених процедур діяльності органів управління.

Сучасні тенденції розвитку аграрного виробництва свідчать про поступове посилення ролі інтегрованих підприємницьких структур. Вплив глобалізації, концентрації капіталу, технологічного розвитку та необхідності контролю суміжних стадій створення вартості обумовлює зростання конкурентних переваг об’єднань підприємств порівняно з окремими господарюючими суб’єктами.

У дослідженні Н. В. Рунчевої [57] представлено характеристику низки форм інтеграції суб’єктів аграрного бізнесу.

Сільськогосподарська корпорація являє собою об’єднання господарюючих суб’єктів, діяльність якого ґрунтується на координації корпоративних інтересів, використанні спільних механізмів управління та досягненні визначених стратегічних цілей. Входження підприємств до корпоративної структури передбачає певний рівень централізації управлінських функцій і необхідність узгодження індивідуальних інтересів учасників із цілями об’єднання.

Агропромисловий концерн формується шляхом об’єднання підприємств, між якими встановлюються стійкі організаційно-економічні зв’язки. Характерною особливістю такої структури є поєднання в єдиній системі декількох взаємопов’язаних стадій виробничо-технологічного процесу, реалізацію яких забезпечують різні учасники об’єднання.

Агроконсорціум доцільно розглядати як форму координації діяльності аграрних, промислових, фінансових та інших суб'єктів, які об'єднують ресурси і компетенції для реалізації визначених господарських або інвестиційних завдань. Відносини між учасниками при цьому набувають особливого значення для організаційно-правової безпеки, оскільки результативність спільної діяльності безпосередньо залежить від чіткого розподілу функцій, ресурсів, повноважень і відповідальності.

Аграрно-промислово-фінансові структури ґрунтуються на взаємодії суб'єктів аграрної, промислової, торговельної та фінансової сфер. Їх функціонування спрямоване на консолідацію виробничого та фінансового потенціалу, розширення можливостей інвестування, координацію ресурсних потоків та підвищення ефективності функціонування всього ланцюга створення вартості.

Однією з найбільш масштабних форм інтегрованого аграрного бізнесу є агрохолдинг. Його доцільно розглядати як складну інтегровану структуру, в межах якої можуть поєднуватися виробництво сільськогосподарської сировини, її зберігання, перероблення, логістичне забезпечення та реалізація кінцевої продукції. Для вітчизняних агрохолдингів характерними є значні масштаби діяльності, високий рівень матеріально-технічного забезпечення, використання сучасних технологій, диверсифікація виробництва та суттєва орієнтація на зовнішні ринки.

Разом із тим масштабність та багаторівневість таких структур істотно ускладнюють управління організаційно-правовою безпекою. Збільшується кількість рівнів управління, центрів відповідальності, дочірніх підприємств і контрагентів, ускладнюються внутрішньокорпоративні відносини та механізми координації. Тому для інтегрованих структур особливого значення набувають чіткий розподіл повноважень, стандартизація внутрішніх процедур, корпоративний

контроль, договірне забезпечення та ефективна система внутрішніх комунікацій.

Отже, різноманітність організаційно-правових форм суб'єктів аграрного бізнесу обумовлює істотні відмінності у структурі власності, механізмах управління, характері відповідальності, способах формування капіталу, складі зацікавлених сторін та потенційних джерелах організаційно-правових загроз. Це підтверджує необхідність врахування організаційно-правової форми під час апробації розробленої кваліметричної моделі та інтерпретації отриманих результатів.

З метою визначення найбільш репрезентативних для подальшого дослідження організаційно-правових форм доцільно проаналізувати структуру суб'єктів аграрного бізнесу за відповідною ознакою.

На рис. 2.1 представлено структуру суб'єктів аграрного бізнесу за їх організаційно-правовими формами.

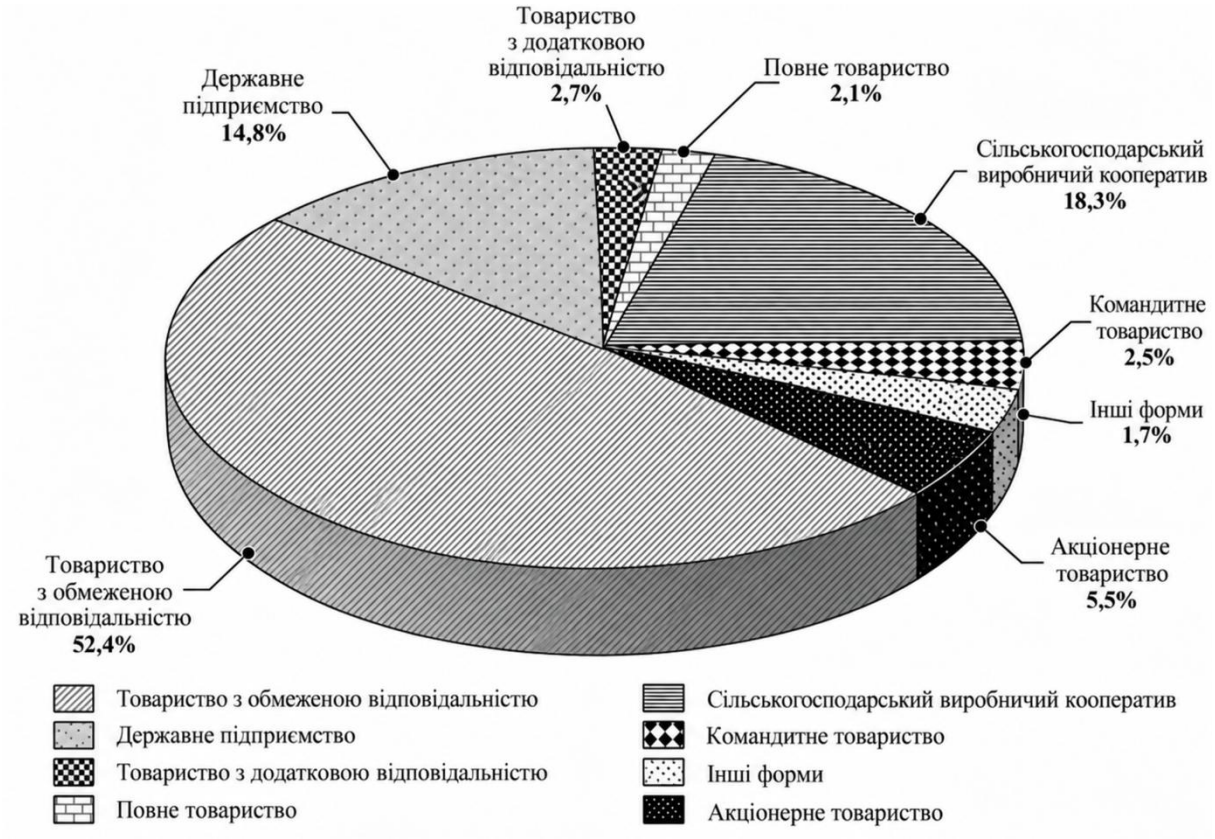

Рис. 2.1. Структура організаційно-правових форм суб'єктів аграрного бізнесу

** за даними Державної служби статистики України*

За результатами проведених розрахунків домінуючою організаційно-правовою формою серед досліджуваних суб'єктів аграрного бізнесу є товариство з обмеженою відповідальністю, частка якого становить близько 52 % загальної кількості підприємств. Поширеність цієї форми значною мірою пояснюється відносною простотою організації корпоративного управління, можливістю гнучкого розподілу отриманого прибутку між учасниками, а також обмеженням їх майнового ризику в межах передбаченої законодавством участі у товаристві.

Друге місце за кількістю суб'єктів посідають приватні підприємства, хоча їх чисельність є приблизно вдвічі меншою порівняно з товариствами з обмеженою відповідальністю. Така структура свідчить про збереження значної ролі індивідуалізованих моделей власності й управління в аграрному бізнесі, для яких характерною є концентрація основних управлінських повноважень у власника або обмеженого кола осіб.

Помітно меншою є частка фермерських господарств, яка становить близько 12 %. Такий результат свідчить про відносно обмежене представлення цієї форми у досліджуваній сукупності порівняно з товариствами з обмеженою відповідальністю та приватними підприємствами. Водночас це не обов'язково характеризує фермерське господарство як менш ефективну форму, оскільки її поширеність може залежати від масштабів землекористування, структури виробництва, особливостей сімейної праці та обраної моделі ведення аграрного бізнесу.

Частка інших організаційно-правових форм є суттєво меншою та, за результатами аналізу, для більшості з них не перевищує декількох відсотків. Найменше представлені приватні та публічні акціонерні

товариства. Незначне поширення акціонерної форми свідчить про обмежене використання в аграрному бізнесі механізмів залучення капіталу через акціонування та фондовий ринок порівняно з окремими іншими секторами економіки.

З одного боку, це звужує можливості суб’єктів аграрного бізнесу щодо мобілізації додаткових фінансових ресурсів через емісію та обіг цінних паперів. З іншого — менша кількість власників і учасників корпоративного управління спрощує структуру внутрішніх взаємовідносин та зменшує кількість потенційних конфліктів інтересів. У контексті організаційно-правової безпеки це може означати нижчу складність системи взаємодії зі стейкхолдерами, хоча одночасно посилює залежність підприємства від рішень обмеженого кола власників та менеджерів.

У структурі суб’єктів аграрного бізнесу також представлені окремі дочірні, комунальні, науково-виробничі підприємства та товариства з додатковою відповідальністю. Їх незначна частка свідчить про обмежене використання відповідних організаційно-правових форм у досліджуваній сукупності та підтверджує концентрацію аграрного бізнесу навколо кількох найбільш поширених моделей господарювання.

Разом із кількісним представленням організаційно-правових форм важливо оцінити й економічний масштаб діяльності відповідних груп підприємств. Для аграрного бізнесу одним із найбільш репрезентативних показників такого масштабу є площа сільськогосподарських угідь, зокрема посівна площа, яка безпосередньо характеризує ресурсну базу та виробничий потенціал суб’єктів господарювання. Тому наступним етапом дослідження є порівняння організаційно-правових форм за обсягами посівних площ, результати якого представлено на рис. 2.2.

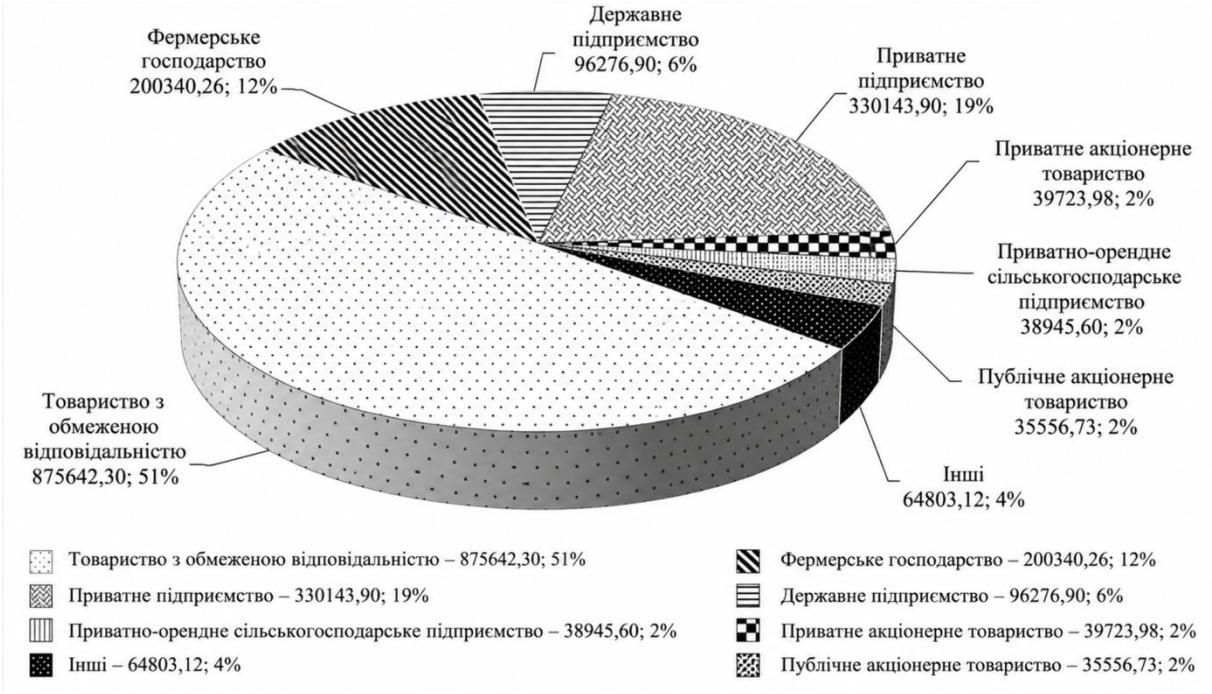

Рис. 2.2. Структура розподілу посівної площі серед суб'єктів аграрного бізнесу за організаційно-правовими формами

** за даними Державної служби статистики України*

Аналіз даних, представлених на рис. 2.2, свідчить про наявність загальної відповідності між кількісним представленням окремих організаційно-правових форм суб'єктів аграрного бізнесу та їх часткою у структурі оброблюваних посівних площ. Найбільш виразно така закономірність простежується для товариств з обмеженою відповідальністю, які одночасно переважають як за кількістю суб'єктів господарювання, так і за площею земель, залучених до сільськогосподарського виробництва.

Водночас для окремих організаційно-правових форм спостерігаються певні відхилення від зазначеної пропорційності. Зокрема, частка посівних площ, що припадає на державні підприємства, є вищою за їх питому вагу в загальній кількості досліджуваних суб'єктів, що свідчить про більший середній масштаб землекористування підприємств цієї групи. Подібні відмінності можуть бути пов'язані з історично сформованою ресурсною базою, особливостями закріплення земельних ресурсів та масштабами господарської діяльності.

У цілому співвідношення між організаційно-правовою структурою суб’єктів аграрного бізнесу та розподілом посівних площ характеризується відносною пропорційністю. Це свідчить про відсутність критичної концентрації основного виробничого ресурсу виключно в межах однієї організаційно-правової форми та про достатньо широкий розподіл земельних ресурсів між різними групами суб’єктів господарювання.

Разом із тим результати аналізу підтверджують, що організаційно-правова форма сама по собі не визначає масштаб землекористування, оскільки на нього також впливають історія формування підприємства, структура земельного банку, можливості залучення орендованих земель, фінансово-ресурсний потенціал та обрана модель розвитку. Тому при подальшому оцінюванні організаційно-правової безпеки доцільно враховувати не лише форму господарювання, а й фактичний масштаб діяльності досліджуваних суб’єктів.

Представлений аналіз результативності діяльності суб’єктів аграрного бізнесу за показниками виручки від реалізації продукції в цілому по відповідній групі та в середньому на одне підприємство (рис. 2.3) свідчить про суттєву диференціацію результатів залежно від організаційно-правової форми господарювання. Найбільший сукупний обсяг виручки від реалізації продукції припадає на товариства з обмеженою відповідальністю, що загалом відповідає їх домінуючому представленню у структурі досліджуваних суб’єктів аграрного бізнесу та значній частці у використанні виробничо-ресурсного потенціалу.

Водночас показник виручки в розрахунку на одне підприємство демонструє іншу конфігурацію результативності. Це свідчить про те, що висока сукупна виручка окремої організаційно-правової форми не завжди обумовлена вищою ефективністю одного суб’єкта господарювання, а значною мірою може визначатися чисельністю підприємств відповідної групи. Саме тому для коректної інтерпретації результатів доцільно

одночасно використовувати обидва показники — загальний обсяг виручки та її середню величину на одне підприємство.

Такий підхід дозволяє розмежувати масштаб присутності певної організаційно-правової форми на ринку та результативність функціонування окремого підприємства. У контексті подальшого дослідження організаційно-правової безпеки це має принципове значення, оскільки більший масштаб діяльності може супроводжуватися не лише вищим ресурсним і фінансовим потенціалом, а й складнішою структурою управління, ширшим колом зацікавлених сторін та більшою кількістю потенційних джерел організаційно-правових загроз.

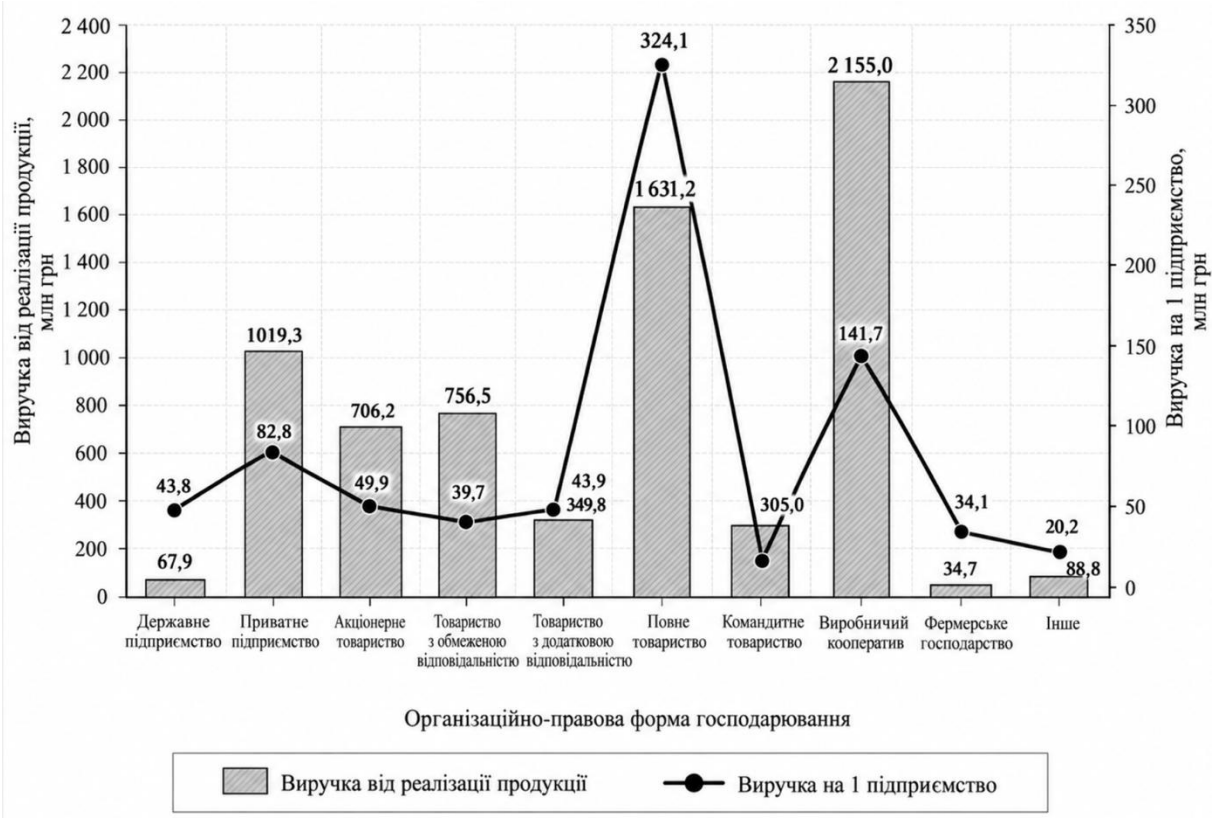

Рис. 2.3. Показники діяльності за групами підприємств в залежності від організаційно-правових форм

** за даними Державної служби статистики України*

Натомість оцінювання виручки від реалізації продукції в розрахунку на одне підприємство демонструє іншу послідовність організаційно-правових форм за масштабами господарської діяльності. Найвищі значення цього показника характерні для приватних акціонерних товариств, що

свідчить про значний середній масштаб їх виробничо-комерційної діяльності. Друге місце посідають державні підприємства, які також характеризуються відносно високими обсягами реалізації продукції в середньому на одного суб'єкта господарювання.

Наступну позицію займають приватно-орендні сільськогосподарські підприємства та публічні акціонерні товариства, для яких також характерні значні середні обсяги реалізації. Далі розташовуються товариства з обмеженою відповідальністю, які, незважаючи на домінуючу частку у загальній структурі суб'єктів аграрного бізнесу та значний сукупний обсяг виручки, за середнім показником на одне підприємство поступаються зазначеним вище організаційно-правовим формам.

Нижчі значення виручки в розрахунку на одне підприємство демонструють фермерські господарства, що відображає менший середній масштаб їх діяльності порівняно з корпоративними та державними формами господарювання. Найменші обсяги характерні для сільськогосподарських кооперативів, що дозволяє разом із приватними підприємствами віднести їх до групи суб'єктів із найменшим середнім масштабом господарської діяльності серед досліджуваних організаційно-правових форм.

Отримані результати підтверджують необхідність розмежування двох аналітичних аспектів: сукупної ролі певної організаційно-правової форми у структурі аграрного бізнесу та середнього масштабу діяльності окремого підприємства. Висока частка у загальній кількості суб'єктів або сукупній виручці не обов'язково означає найбільший обсяг діяльності одного підприємства, що має враховуватися при подальшому оцінюванні організаційно-правової безпеки.

На рис. 2.4 представлено середній рівень рентабельності прибуткових підприємств у межах досліджуваних організаційно-правових груп та питому вагу прибуткових підприємств у їх загальній кількості.

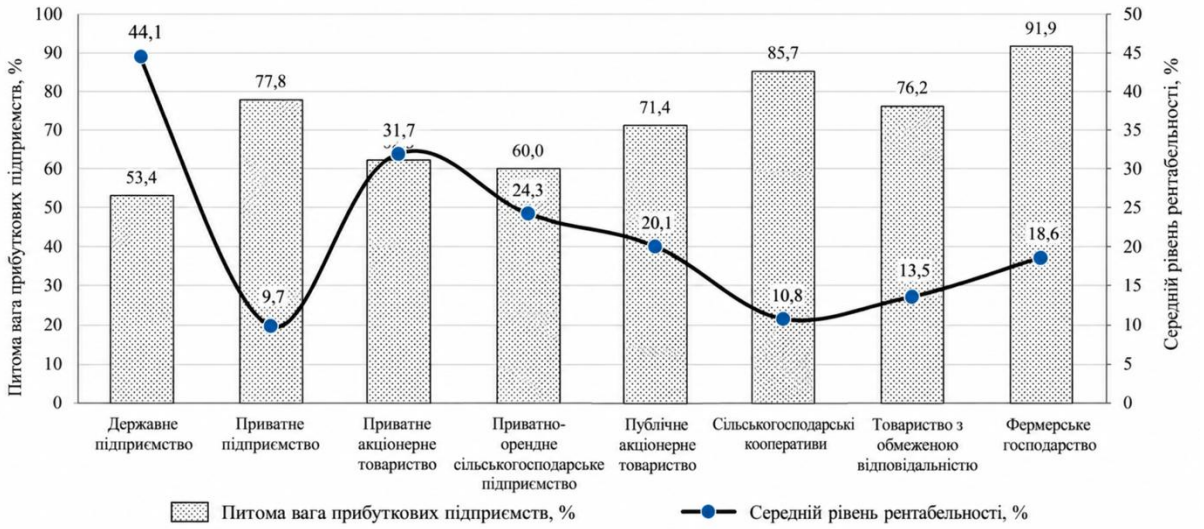

Рис. 2.4. Показники результативності діяльності по групам суб'єктів аграрного бізнесу

** за даними Державної служби статистики України*

Отримані результати свідчать про суттєву диференціацію організаційно-правових форм за питомою вагою прибуткових підприємств і середнім рівнем рентабельності. Найвищу частку прибуткових суб'єктів демонструють фермерські господарства — 91,9 %, дещо нижчий показник характерний для сільськогосподарських кооперативів — 85,7 %. Наступні позиції займають приватні підприємства та товариства з обмеженою відповідальністю, для яких відповідні значення становлять 77,8 % та 76,2 %.

Помітно нижчою є питома вага прибуткових підприємств серед приватних акціонерних товариств, приватно-орендних сільськогосподарських підприємств та державних підприємств. Найменше значення цього показника зафіксовано саме у групі державних підприємств, що свідчить про вищу частку збиткових або малорезультативних суб'єктів у межах цієї організаційно-правової форми.

Водночас аналіз середнього рівня рентабельності прибуткових підприємств демонструє іншу конфігурацію. Найвище значення характерне для державних підприємств, що частково може пояснюватися невеликою кількістю прибуткових суб'єктів у відповідній групі та,

відповідно, більшим впливом окремих високорентабельних підприємств на середнє значення. Достатньо високі показники також мають приватно-орендні сільськогосподарські підприємства та публічні акціонерні товариства. Нижчі значення спостерігаються у приватних акціонерних товариств і в найчисельнішій групі товариств з обмеженою відповідальністю.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що високий рівень прибутковості в окремих організаційно-правових групах не завжди супроводжується високою часткою прибуткових підприємств, і навпаки. Це підтверджує необхідність одночасного використання показників питомої ваги прибуткових суб'єктів та середнього рівня рентабельності для більш коректної оцінки результативності діяльності.

Достатньо високі показники прибутковості в цілому свідчать про здатність значної частини досліджуваних суб'єктів аграрного бізнесу забезпечувати позитивні економічні результати, що може розглядатися як опосередкована ознака прийнятного рівня їх економічної стійкості та безпеки. Разом із тим такі показники не дають безпосередньої характеристики організаційно-правової безпеки, а лише відображають загальний результат функціонування підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що товариство з обмеженою відповідальністю є домінуючою організаційно-правовою формою серед суб'єктів аграрного бізнесу, що обґрунтовує доцільність орієнтації методичних і практичних рекомендацій із забезпечення організаційно-правової безпеки насамперед на специфіку саме цієї форми господарювання.

Окремої уваги заслуговує висока питома вага прибуткових підприємств серед фермерських господарств. Враховуючи, що їх діяльність часто ґрунтується на безпосередній участі засновника та членів його сім'ї в управлінні й виробничих процесах, можна припустити вищий

рівень узгодженості інтересів, потреб і цінностей ключових учасників господарства. Така особливість опосередковано підтримує доцільність використання стейкхолдерського підходу при побудові системи управління організаційно-правовою безпекою.

З метою верифікації розробленої кваліметричної моделі оцінювання організаційно-правової безпеки подальший аналіз доцільно здійснювати на сукупності аграрних підприємств, відібраних за критеріями порівнянності організаційно-правової форми, обсягів реалізації продукції та складності організаційної структури. Такий підхід дозволяє зменшити вплив масштабних і структурних відмінностей між підприємствами та забезпечити більш коректне порівняння результатів оцінювання.

Таблиця 2.4

Визначення вагомості компонентів правової складової організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу

Критерії оцінки чинників зовнішнього середовища		Контроль якості продукції	Процеси збуту продукції	Режим виплати заробітної палати та надання щорічних відпусток	Ведення всіх форм звітності	Фінансова дисципліна	Контроль екологічних нормативів діяльності	Сума
Експерти	1	3	3	2	5	6	4	6
	2	4	3	2	6	6	4	12
	3	3	4	4	6	5	4	24
	4	3	3	4	6	5	5	12
	5	3	4	4	6	5	5	12
	6	3	3	2	5	6	4	6
	7	3	4	3	6	5	4	12
	8	4	3	4	6	6	4	24
	9	3	3	4	6	5	5	12
	10	3	4	3	6	5	4	12
	11	3	3	2	5	6	4	6
	12	3	4	3	6	5	4	12
	13	4	3	2	6	6	4	12
	14	3	3	3	6	5	5	24
	15	3	3	2	5	6	4	6
	16	3	4	3	6	5	4	12

	17	3	3	4	6	5	5	12
	18	3	3	2	5	6	4	6
	19	3	4	3	6	5	4	12
	20	4	3	2	6	6	4	12
	21	3	3	4	6	5	5	12
	22	3	3	2	5	6	4	6
	23	3	4	4	6	5	4	24
	24	4	3	2	6	6	4	12
	25	3	3	4	6	5	5	12
	26	3	3	2	5	6	4	6
	27	3	4	3	6	5	4	12
	28	3	3	4	6	5	5	12
	29	2	3	4	6	6	4	12
	30	3	3	4	6	5	6	12
$\sum_{j=1}^{m} R_{ij}$		94	99	91	173	163	130	366

** визначено автором*

За результатами експертного оцінювання рівень узгодженості думок експертів становив 65 %, що свідчить про достатній ступінь єдності суджень та дозволяє використовувати отримані вагові коефіцієнти й оцінки у подальших розрахунках. Наявний рівень узгодженості підтверджує прийнятність сформованої експертної інформації для побудови кваліметричної моделі оцінювання організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. Відповідно, розрахунок інтегральних оцінок за кваліметричною моделлю доцільно здійснювати окремо для організаційної та правової складових. Формули набувають такого вигляду:

$$К_{ОБ} = (0{,}3524К_1 + 0{,}3333К_2 + 0{,}1905К_3 + 0{,}1238К_4) \quad (2.2)$$

$$К_{ПБ} = (0{,}1253К_1 + 0{,}132К_2 + 0{,}1213К_3 + 0{,}2307К_4 + 0{,}2173К_5 + 0{,}1733К_6)$$

На основі результатів оцінювання рівня кожного компонента, включеного до розробленої кваліметричної моделі, та з урахуванням визначеної експертним шляхом вагомості відповідних показників для кожного з досліджуваних підприємств було розраховано інтегральні значення організаційної та правової складових організаційно-правової безпеки. Отримані інтегральні оцінки використано як координати для позиціонування обраних суб'єктів аграрного бізнесу у двовимірній матриці. Такий підхід дозволяє одночасно враховувати стан обох

складових, визначати характер їх співвідношення, виявляти диспропорції та встановлювати найбільш проблемні напрями забезпечення організаційно-правової безпеки на кожному з досліджуваних підприємств. Результати кваліметричного оцінювання та позиціонування обраних суб'єктів аграрного бізнесу за інтегральними значеннями організаційної і правової складових представлено на рис. 2.5.

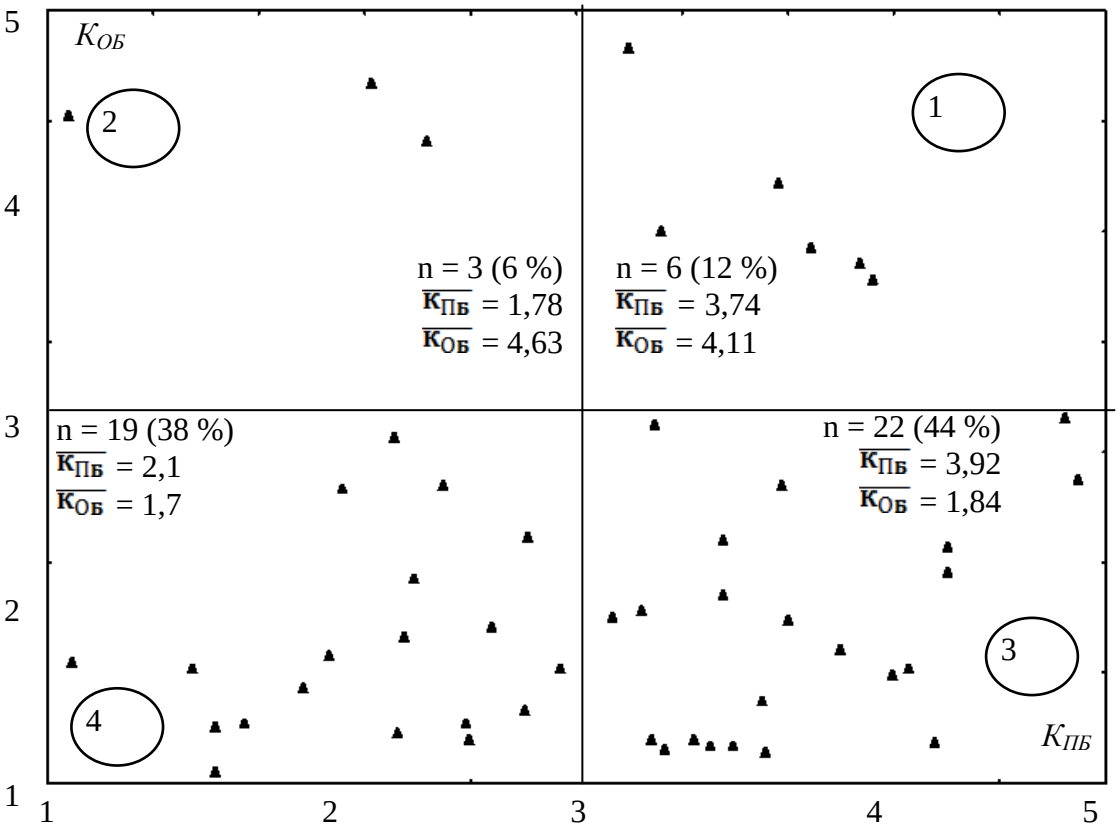

Рис. 2.5. Розподіл досліджуваних суб'єктів агарного ринку за результатами кваліметричної моделі оцінки складових організаційно-правової безпеки

** розроблено автором*

У результаті проведеного оцінювання досліджувані підприємства було розподілено на чотири кластери, кожен із яких характеризується специфічним співвідношенням рівнів організаційної та правової складових організаційно-правової безпеки. Такий розподіл дозволяє не лише диференціювати підприємства за фактичним станом безпеки, а й визначити пріоритетні напрями управлінського впливу для кожної групи.

До першого кластера, який характеризується стабільним станом, віднесено підприємства з достатньо високими значеннями обох складових. Для них доцільним є збереження сформованих управлінських практик та здійснення поточного моніторингу потенційних джерел загроз. Основний акцент у цьому випадку варто зміщувати на зовнішні некеровані небезпеки, вплив яких не може бути повністю нейтралізований внутрішніми управлінськими рішеннями, але може бути зменшений за рахунок резервування ресурсів, сценарного планування та підвищення адаптивності підприємства.

Другий кластер є найменш чисельним і характеризується нестабільним станом у правовому розрізі. Підприємства цієї групи демонструють достатньо високий рівень організації внутрішніх процесів, однак мають порівняно низькі значення правової складової. Це свідчить про необхідність перегляду внутрішніх політик, договірних процедур, системи контролю дотримання правових норм та механізмів захисту прав і законних інтересів підприємства. Пріоритетом для цієї групи має стати усунення правових обмежень і недоліків, здатних звужувати свободу господарської діяльності та створювати додаткові джерела загроз.

Найчисельнішим виявився третій кластер, для якого характерний нестабільний стан в організаційному розрізі. Підприємства цієї групи мають відносно високий рівень правової складової, проте демонструють слабкість організаційної компоненти. Це може проявлятися у недостатній узгодженості управлінських процедур, неефективному розподілі повноважень, слабкій координації між структурними підрозділами, конфліктах інтересів та низькій готовності до оперативного реагування на внутрішні загрози. Відповідно, основним напрямом удосконалення для таких підприємств має стати підвищення якості організації управлінських процесів, чіткості відповідальності та взаємодії між ключовими стейкхолдерами.

Найбільш проблемною є ситуація у четвертому кластері, до якого увійшло 38 % досліджуваних підприємств. Ця група характеризується критичним станом як організаційної, так і правової складових, що дозволяє віднести відповідні підприємства до зони підвищеної небезпеки. Для них характерною є одночасна наявність суттєвих порушень у внутрішніх процесах, слабкість правового забезпечення, неврегульованість взаємодії із зацікавленими сторонами та недостатня готовність менеджменту до превентивного реагування.

За таких умов точкове коригування окремих процесів є недостатнім. Підприємства цього кластера потребують комплексної перебудови системи управління організаційно-правовою безпекою, яка має включати перегляд внутрішніх регламентів, удосконалення договірної та правової роботи, перерозподіл управлінських повноважень, запровадження механізмів раннього виявлення загроз, посилення контролю та формування системи постійного моніторингу взаємодії із ключовими зацікавленими сторонами.

Отже, кластеризація досліджуваних суб’єктів аграрного бізнесу підтвердила практичну доцільність використання розробленої кваліметричної моделі, оскільки дозволила не лише визначити поточний стан організаційно-правової безпеки, а й диференціювати підприємства за характером проблем та сформувати відповідні напрями управлінського реагування для кожної групи.

2.3. Методологія управління організаційно-правовою безпекою суб’єктів агарного бізнесу

У класичному розумінні управління являє собою процес цілеспрямованого впливу суб’єкта управління на відповідний об’єкт з метою переведення останнього у бажаний стан. У контексті організаційно-

правової безпеки таким бажаним станом є рівень безпеки, який відповідає стратегічним орієнтирам підприємства та узгоджується з інтересами ключових зацікавлених сторін щодо складу заходів, послідовності їх реалізації та необхідного ресурсного забезпечення.

Безпосереднім об’єктом управління виступають процеси поточної діяльності суб’єкта аграрного бізнесу, що виникають у ході взаємодії із зацікавленими сторонами щодо задоволення їх потреб, врахування інтересів та дотримання цінностей. У такому розумінні цільовий стан підприємства передбачає збереження та належний захист прав власності на активи, цілісності й недоторканності майна, а також можливості вільного здійснення господарської діяльності та реалізації конкурентної поведінки в межах чинного законодавства.

Основним суб’єктом управління організаційно-правовою безпекою виступає менеджмент підприємства. Водночас застосування стейкхолдерського підходу обумовлює доцільність розподілу окремих функцій впливу між іншими учасниками взаємодії. У межах встановленої ієрархії повноважень їх участь має бути узгодженою із загальними цілями підприємства та підпорядкованою загальній системі управління.

Найбільший потенціал впливу серед внутрішніх зацікавлених сторін мають власники та акціонери, оскільки значна частина організаційно-правових загроз безпосередньо стосується майна, можливості здійснення господарської діяльності та отримання економічного результату. Роль працівників проявляється через дотримання трудової дисципліни, відповідальність за якість продукції та виконання встановлених процедур. Фінансові установи здійснюють переважно опосередкований вплив, тоді як органи державної влади, правоохоронні органи та спеціалізовані недержавні структури можуть виступати активними зовнішніми суб’єктами організаційно-правової безпеки [13].

Через відносно високий рівень новизни предметної сфери організаційно-правової безпеки спеціалізований науково-методичний інструментарій управління нею сформований недостатньо. У зв'язку з цим доцільним є критичне використання підходів, розроблених у межах управління економічною безпекою.

У науковій літературі [55] виокремлюють попереджувальне та антикризове управління. Попереджувальне управління передбачає прогнозування, стратегічне планування, аналіз, підготовку змін і своєчасне реагування на потенційно небезпечні події. Антикризове управління застосовується після реалізації загрози та спрямоване на оперативне скорочення втрат і відновлення нормального функціонування підприємства.

Поєднання цих двох підходів доцільно здійснювати через формування стратегій реагування на потенційні та фактичні загрози, одночасно передбачаючи ресурси як для їх попередження, так і для покриття можливих втрат. Такий підхід відповідає комплексному характеру організаційно-правової безпеки, оскільки дозволяє поєднати превентивну та реактивну складові управління.

Одним із найбільш поширених є ресурсно-функціональний підхід, який передбачає раціональне використання наявних ресурсів і підприємницьких можливостей для попередження, послаблення або нейтралізації загроз та підтримання стійкого функціонування підприємства [4; 16; 26; 37; 63; 68].

Іншим напрямом є захисний підхід, орієнтований на забезпечення інтересів підприємства та їх захист від внутрішніх і зовнішніх загроз [25; 68]. У розширеному трактуванні захищеність пов'язується із гармонізацією у часі та просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних із ним суб'єктів [31].

Зазначені підходи є близькими до стейкхолдерської концепції, однак їх обмеження полягає у недостатній конкретизації кола учасників, способів узгодження інтересів та механізмів досягнення збалансованості між ними.

Окремо виділяється контролюючий підхід, який акцентує увагу на обліково-аналітичних і контрольних процедурах як засобі оптимізації використання корпоративних ресурсів та зниження загроз [13]. Водночас його використання лише у межах окремих контрольних процедур є недостатнім, оскільки повноцінне управління організаційно-правовою безпекою потребує реалізації всього комплексу функцій: прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Перспективним є також підхід, заснований на потенціалі підприємства, який передбачає управління таким чином, щоб можливі втрати від реалізації загроз не перевищували встановлених граничних значень [30]. Його застосування є доцільним для встановлення порогових параметрів протікання процесів у сферах організаційно-правової безпеки.

Для суб’єктів аграрного бізнесу це може реалізовуватися через створення резервів, дублювання критичних ресурсів та формування альтернативних варіантів взаємодії. Наприклад, у відносинах із постачальниками доцільно не допускати критичної залежності від одного контрагента, а у сфері збуту — формувати резервні канали реалізації продукції, які можуть бути оперативно активовані у разі недоброчесної поведінки або припинення співпраці з основним партнером.

Окремим напрямом доцільно визнати забезпечення безпеки через корпоративну культуру та якісне корпоративне управління. Корпоративна культура може виступати інструментом впливу на персонал, підвищення довіри до корпоративних прав, забезпечення захисту власників та формування послідовної управлінської поведінки [42, с. 68].

У межах стейкхолдерського підходу особливого значення набуває розширення сфери спільних інтересів, потреб і цінностей. При цьому

більш результативним інструментом є не формальне збільшення повноважень зацікавлених сторін, а формування спільних ціннісних орієнтирів і розвиток довіри, що підвищує узгодженість їх поведінки з цілями підприємства.

Узагальнення сучасних підходів [2; 33; 44; 60] дозволяє визначити методологічний базис управління організаційно-правовою безпекою як сукупність принципів, функцій, методів і стратегій, що забезпечують цілеспрямований управлінський вплив на відповідні процеси.

Принципи управління доцільно поділити на загальні та специфічні. До загальних належать законність, системність, обґрунтованість, своєчасність, комплексність, збалансованість, безперервність, економічна доцільність, ефективність, цілеспрямованість, об’єктивність, динамічність, адаптивність, гнучкість, взаємодія, достатність, мотивація до захисту, конвергентність, інформаційна повнота, централізація та пріоритетність.

Принцип законності передбачає здійснення діяльності суб’єкта аграрного бізнесу виключно у межах чинного правового поля. Його зміст доцільно поширити також на дотримання внутрішніх правил корпоративного устрою, етичних норм та принципів соціальної відповідальності [41]. Формальне декларування внутрішніх правил без їх фактичного виконання створює передумови для втрати довіри персоналу та зниження узгодженості інтересів.

Принцип системності передбачає розгляд організаційно-правової безпеки як цілісної системи, що складається з взаємопов’язаних підсистем і одночасно функціонує як частина ширшого зовнішнього середовища. Важливе значення має властивість емерджентності, за якої система набуває характеристик, що не властиві окремим її елементам.

Принцип обґрунтованості доцільно пов’язувати із формуванням внутрішньої інформаційної бази ідентифікованих загроз та їх характеристик. Така база має використовуватися для аналізу

повторюваності, умов виникнення, наслідків та можливих сценаріїв розвитку загроз із застосуванням економіко-математичного й імітаційного моделювання.

Принцип своєчасності передбачає раннє виявлення загроз, оперативне прийняття превентивних рішень і мінімізацію часових лагів між ідентифікацією негативної події та управлінською реакцією.

Принцип комплексності означає цілісне застосування організаційних, правових, інформаційних, економічних і соціально-психологічних засобів управління для нейтралізації всієї сукупності значущих загроз.

Принцип збалансованості полягає у врахуванні інтересів окремих підрозділів, груп працівників та інших внутрішніх зацікавлених сторін.

Принцип безперервності передбачає постійний характер процесів ідентифікації, оцінювання та нейтралізації загроз, що потребує не лише оперативних, а й довгострокових планів.

Принцип економічної доцільності вимагає співвідношення витрат на заходи безпеки з потенційними втратами від реалізації загроз. Відповідні витрати повинні бути співмірними як із можливими збитками, так і з фінансовими можливостями підприємства.

Принцип ефективності управлінських рішень передбачає відповідність результатів прийнятих заходів визначеним цілям та витратам.

Принцип цілеспрямованості вимагає узгодження цілей організаційно-правової безпеки із загальною стратегією розвитку підприємства. Для формулювання цілей доцільно використовувати критерії SMART.

Принцип об’єктивності означає необхідність оцінювання стану безпеки без домінування суб’єктивних упереджень управлінця, із застосуванням наукових методів аналізу.

Принцип динамічності передбачає постійне оновлення підходів до управління відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, трансформації характеру загроз та результатів моніторингу.

Принцип адаптивності відображає здатність системи управління пристосовуватися до нових умов функціонування суб'єкта аграрного бізнесу [8; 59].

Принцип гнучкості полягає у здатності системи оперативно коригувати управлінські рішення, структуру взаємодії та набір інструментів реагування без порушення її стійкості.

Принцип взаємодії передбачає залучення всіх необхідних структурних підрозділів підприємства та, за потреби, зовнішніх державних чи спеціалізованих установ [71].

Принцип достатності полягає у виборі такого обсягу засобів і заходів, який відповідає масштабу та характеру конкретної загрози.

Принцип мотивації до захисту передбачає формування зацікавленості учасників системи у реалізації заходів безпеки, що потребує збалансованого розподілу відповідальності, повноважень і стимулів.

Принцип повноти та достовірності інформації забезпечує належну інформаційну підтримку на всіх етапах прийняття управлінських рішень.

Принцип централізації управління передбачає методичну єдність системи та наявність єдиного центру координації.

Принцип пріоритетності полягає у ранжуванні цілей та завдань відповідно до важливості загроз і ресурсних можливостей підприємства.

До специфічних принципів доцільно віднести активність, постійний моніторинг, координацію, інтегрованість, варіативність, адекватність реагування, стимулювання і відповідальність, утримання стійкості, моделювання управління, пріоритет попередження, спеціалізацію, прийнятний рівень втрат, диференційованість, циклічність та узгодженість інтересів.

Принцип активності передбачає ініціативний характер захисту інтересів, потреб і цінностей зацікавлених сторін.

Принцип постійного моніторингу орієнтує систему управління на безперервне спостереження за внутрішніми та зовнішніми факторами з метою раннього виявлення загроз.

Принцип координації передбачає узгодження дій усіх суб’єктів системи із єдиного центру та встановлення стандартів реагування на відхилення.

Принцип інтегрованості вимагає включення системи організаційно-правової безпеки до загальної системи менеджменту підприємства.

Принцип варіативності передбачає розроблення альтернативних сценаріїв і стратегій реагування.

Принцип адекватності реагування означає відповідність заходів масштабу, характеру та імовірності конкретної загрози.

Принцип стимулювання і відповідальності поєднує мотиваційні механізми із персоналізованою відповідальністю керівників та виконавців [59].

Принцип утримання стійкості передбачає забезпечення здатності підприємства продовжувати функціонування навіть за умов реалізації загроз.

Принцип моделювання управління охоплює побудову оптимальної конфігурації керуючої та керованої підсистем, збалансування централізації й децентралізації, залучення працівників до управління та належне делегування повноважень.

Особливого значення набуває принцип пріоритету превентивних заходів, який передбачає першочерговість дій, спрямованих на недопущення реалізації загрози, порівняно із заходами щодо ліквідації її наслідків.

Принцип спеціалізації полягає у залученні до реалізації окремих завдань спеціалізованих організацій і кваліфікованих фахівців, зокрема аудиторів, консультантів, інформаційно-аналітичних установ та інших суб'єктів.

Принцип прийнятного рівня втрат передбачає можливість свідомого прийняття окремих загроз, якщо витрати на їх повне попередження перевищують можливий розмір збитків.

Принцип диференційованості полягає у виборі різних управлінських заходів залежно від тяжкості можливих наслідків.

Принцип циклічності передбачає повторюваність процедур управління, що дозволяє стандартизувати процеси, накопичувати досвід та зменшувати витрати [41].

Принцип узгодженості інтересів виступає об'єднуючим для всієї системи та безпосередньо випливає зі стейкхолдерського підходу.

Наступним елементом методологічного базису виступають функції управління, які відображають основні напрями впливу керуючої системи на об'єкт управління з метою переведення останнього у бажаний стан.

З урахуванням специфіки організаційно-правової безпеки доцільно виокремити такі основні функції: прогнозування, планування, організація, мотивація, контроль та регулювання.

Прогнозування передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, попереднє виявлення загроз, встановлення закономірностей, розроблення сценаріїв розвитку подій та оцінювання імовірності їх реалізації.

Планування полягає у визначенні превентивних і реактивних заходів, строків їх реалізації, необхідного бюджету та резервів на випадок реалізації несприятливих подій.

Організація передбачає формування структури системи безпеки, визначення відповідальних осіб, розподіл повноважень і формування ієрархії управління.

Мотивація орієнтована на узгодження системи стимулів із цілями організаційно-правової безпеки та поширення бажаних моделей поведінки серед внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Контроль передбачає співставлення фактичних результатів із плановими значеннями.

Регулювання полягає у коригуванні планів, індикаторів і способів взаємодії із зацікавленими сторонами на основі результатів контролю.

Окремим блоком виступають методи управління, які є безпосередніми інструментами реалізації функцій та здійснення впливу суб'єкта на об'єкт управління. Доцільно виокремити організаційно-адміністративні, інституційно-правові, економічні, інформаційні, організаційно-технологічні та соціально-психологічні методи.

Інституційно-правові методи охоплюють моніторинг законодавства, прогнозування загроз, розроблення внутрішніх правил, режимів безпеки, положень про відповідальність, захист комерційної таємниці, організацію договірних відносин та захист прав власності.

Адміністративні методи передбачають формування організаційної структури управління безпекою, розподіл повноважень, регламентування дій у разі виникнення загроз та визначення відповідальності.

Економічні методи охоплюють систему матеріального стимулювання та санкцій, спрямованих на підтримання бажаної поведінки зацікавлених сторін.

Організаційно-технологічні методи пов'язані із впровадженням сучасних систем управління якістю та удосконаленням внутрішніх процедур.

Інформаційні методи передбачають захист комерційної інформації, каналів зв’язку та інформаційної інфраструктури.

Соціально-психологічні методи орієнтовані на формування спільних цінностей, підтримання корпоративної культури та підвищення прихильності до встановлених правил поведінки.

Завершальним елементом методологічного базису є стратегії реагування на загрози. З огляду на їх характер та керованість доцільно виокремити чотири базові стратегії: ухилення, прийняття, управління та передачі.

Стратегія ухилення передбачає зміну параметрів діяльності таким чином, щоб уникнути реалізації загрози або контакту з її джерелом.

Стратегія прийняття використовується щодо загроз, для яких витрати на попередження перевищують очікувані втрати або вплив на імовірність їх виникнення є обмеженим. У такому випадку підприємство формує резерви для покриття можливих наслідків.

Стратегія управління передбачає активний вплив на імовірність реалізації загрози та/або масштаб можливих наслідків шляхом здійснення відповідних організаційних, правових, економічних чи інформаційних заходів.

Стратегія передачі полягає у переданні частини відповідальності або окремих функцій третій стороні через страхування, аутсорсинг, аудит, консалтинг чи інші договірні механізми.

Важливою особливістю запропонованої системи стратегій є не механічний вибір однієї універсальної моделі поведінки, а визначення найбільш адекватної стратегії для кожної ідентифікованої загрози. При цьому залежно від її характеру, імовірності, масштабу можливих наслідків та ресурсної спроможності підприємства можуть використовуватися і комбіновані варіанти реагування.

Таким чином, сформований методологічний базис управління організаційно-правовою безпекою поєднує принципи, функції, методи та стратегії, взаємодія яких забезпечує цілеспрямований вплив керуючої підсистеми на процеси, що формують відповідний рівень безпеки. Його практичне застосування дозволяє забезпечити не лише реагування на вже реалізовані загрози, а й їх завчасну ідентифікацію, попередження та нейтралізацію відповідно до цілей розвитку суб'єкта аграрного бізнесу.

Висновки до розділу 2

1. У другому розділі, присвяченому формуванню методологічних засад діагностики організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу, узагальнено наявні підходи до структуризації та оцінювання економічної безпеки підприємства. Встановлено, що використання переважно узагальнених кількісних показників не забезпечує достатньої достовірності у визначенні фактичного рівня безпеки, оскільки не дозволяє повною мірою врахувати характер, джерела та наслідки загроз. З огляду на те, що безпека детермінується через взаємозв'язок небезпек і загроз, обґрунтовано необхідність включення їх ідентифікації та оцінювання безпосередньо до діагностичної моделі. На цій основі запропоновано кваліметричну модель оцінювання організаційно-правової безпеки, яка передбачає виокремлення організаційної та правової складових, ранжування їх компонентів за вагомістю та оцінювання фактичного стану відповідно до запропонованої шкали. До організаційної складової включено ефективність організаційної структури, ієрархію влади, систему делегування повноважень і систему мотивації, а до правової — контроль якості продукції, процеси збуту, режим виплати заробітної плати та

надання щорічних відпусток, ведення звітності, фінансову дисципліну та дотримання екологічних нормативів.

2. Для апробації та верифікації запропонованої кваліметричної моделі проведено аналіз сукупності суб'єктів аграрного бізнесу з попереднім дослідженням структури організаційно-правових форм, масштабів землекористування та результативності їх діяльності. Встановлено домінування товариств з обмеженою відповідальністю серед досліджуваних організаційно-правових форм, що підтверджується як їх чисельністю, так і значною часткою у використанні земельних ресурсів та формуванні виручки від реалізації продукції. Водночас найвища питома вага прибуткових підприємств характерна для фермерських господарств, що опосередковано вказує на значення характеру розподілу прав власності, повноважень та участі власників у господарській діяльності для результативності функціонування підприємства. Враховуючи поширеність товариств з обмеженою відповідальністю в аграрному секторі, саме особливості цієї форми господарювання доцільно враховувати як базові при розробленні універсальних алгоритмів формування та впровадження систем управління організаційно-правовою безпекою.

3. Застосування кваліметричної моделі до обраних підприємств дозволило визначити інтегральні значення організаційної та правової складових і здійснити їх позиціонування у матриці організаційно-правової безпеки. За результатами оцінювання сформовано чотири кластери суб'єктів аграрного бізнесу. Для першого кластера зі стабільним станом доцільним є підтримання існуючих управлінських практик та поточний моніторинг потенційних джерел загроз із концентрацією уваги на зовнішніх некерованих небезпеках. Другий кластер характеризується нестабільністю правової складової при відносно високому рівні організаційної, що потребує перегляду внутрішніх політик, правових процедур та механізмів забезпечення свободи господарської діяльності.

Для найбільш чисельного третього кластера характерна протилежна ситуація — достатній рівень правової складової при слабшій організаційній, що визначає потребу в удосконаленні структури управління, розподілу повноважень та координації взаємодії. До четвертого кластера критичного стану потрапило 38 % досліджуваних підприємств, для яких одночасно низькі значення обох складових зумовлюють необхідність комплексної перебудови процесів управління організаційно-правовою безпекою.

4. Обґрунтовано методологічний базис управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, до складу якого включено систему принципів, функцій і методів управлінського впливу. Принципи диференційовано на загальні та специфічні. До загальних віднесено законність, системність, обґрунтованість, своєчасність, комплексність, збалансованість, безперервність, економічну доцільність, ефективність управлінських рішень, цілеспрямованість, об'єктивність, динамічність, адаптивність, гнучкість, взаємодію, достатність, мотивацію до захисту, конвергентність, повноту й достовірність інформації, централізацію управління та пріоритетність. Специфічну групу формують принципи активності, постійного моніторингу, координації, інтегрованості, варіативності, адекватності реагування, стимулювання і відповідальності, утримання стійкості, моделювання управління, пріоритету превентивних заходів, спеціалізації, прийнятного рівня втрат, диференційованості, циклічності та узгодженості інтересів. Систему функцій управління представлено прогнозуванням, плануванням, організацією, мотивацією, контролем і регулюванням, а методичний інструментарій структуровано на загальнонаукові та прикладні методи, серед яких виокремлено економічні, адміністративні, соціально-психологічні, інформаційні, організаційно-технологічні та інституційно-правові.

5. Встановлено, що універсальні елементи методологічного базису мають доповнюватися диференційованими стратегіями реагування залежно від природи загрози, можливості впливу на ймовірність її реалізації, масштабу можливих втрат і ресурсних можливостей підприємства. Запропоновано систему з чотирьох базових стратегій: ухилення, що передбачає зміну параметрів діяльності з метою уникнення контакту з джерелом загрози; прийняття, що застосовується переважно до некерованих або економічно недоцільних для попередження загроз і передбачає резервування ресурсів на покриття можливих втрат; управління, орієнтовану на зниження ймовірності реалізації загрози та/або масштабу її негативних наслідків; передачі, яка реалізується шляхом залучення третіх сторін через аутсорсинг, страхування, аудит та інші форми перерозподілу відповідальності. Поєднання кваліметричної діагностики, диференційованого позиціонування підприємств і системи стратегій реагування формує методологічне підґрунтя для подальшої побудови інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою суб’єктів аграрного бізнесу.

РОЗДІЛ 3
РОЗВИТОК СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В КОНТУРАХ ДОТРИМАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЇ БЕЗПЕКИ ОСНОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Особливості розвитку суб'єктів вітчизняного аграрного бізнесу

Дослідження організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу передбачає врахування не лише внутрішніх характеристик підприємства, а й параметрів ринкового середовища, у якому воно здійснює господарську діяльність. Особливого значення при цьому набувають рівень конкуренції, концентрація суб'єктів на окремих товарних ринках, кількість і структура контрагентів, конфігурація каналів збуту, характер договірних відносин, а також розподіл ринкової влади між виробниками, посередниками, переробними підприємствами та кінцевими споживачами. Саме ці характеристики визначають інтенсивність взаємодії із зацікавленими сторонами, а отже — кількість і характер потенційних джерел організаційно-правових загроз. Вихідний текст справедливо пов'язує дослідження безпеки із конкуренцією та концентрацією ринкових суб'єктів, однак ці положення потребують більш чіткого розмежування економічної, організаційної та правової площин аналізу.

Структура агропродовольчих ринків не є однорідною. Залежно від виду продукції, територіального охоплення, рівня переробки, сезонності та конфігурації каналів реалізації співвідношення продавців і покупців суттєво відрізняється. Тому недоцільно характеризувати аграрний ринок у цілому як такий, що функціонує виключно за моделлю олігополії або монопсонії. Водночас для окремих продуктових ланцюгів може бути характерною підвищена концентрація на рівні переробки, торгівлі,

експорту чи матеріально-технічного забезпечення, що формує асиметрію переговорних позицій між виробниками та їх контрагентами.

За таких умов рівень конкуренції впливає на організаційно-правову безпеку передусім через ускладнення системи взаємодій. Зі збільшенням кількості контрагентів розширюється договірне поле діяльності підприємства, зростає кількість комунікаційних та управлінських процедур, збільшується потреба у перевірці доброчесності партнерів, контролі виконання зобов’язань і захисті майнових прав. Водночас висока концентрація на окремих сегментах ринку здатна створювати інший тип загроз — залежність підприємства від обмеженого кола покупців, постачальників, логістичних операторів або переробників.

Таким чином, і висока фрагментованість ринку, і надмірна концентрація окремих його ланок можуть створювати специфічні організаційно-правові небезпеки. У першому випадку ускладнюється адміністрування великої кількості взаємодій, у другому — посилюється залежність від обмеженого кола впливових стейкхолдерів. Відповідно, методологія управління організаційно-правовою безпекою має враховувати не тільки кількість контрагентів, а й ступінь залежності підприємства від кожного з них.

Організаційна складова безпеки за таких умов охоплює побудову внутрішньої системи управління взаємовідносинами з учасниками ринку, розподіл відповідальності, визначення повноважень, процедури погодження управлінських рішень, формування резервних варіантів постачання та збуту. Правова складова забезпечує нормативне й договірне оформлення цих відносин, захист прав і законних інтересів підприємства, виконання зобов’язань, дотримання регуляторних вимог та використання передбачених законодавством механізмів захисту. Саме тому правову складову недоцільно розглядати як просте продовження організаційної: вони перебувають у тісному взаємозв’язку, але виконують відмінні функції

в єдиній системі організаційно-правової безпеки. Вихідний матеріал також виходив із необхідності одночасного управління організаційною та правовою складовими, проте їх взаємозв'язок доцільно трактувати саме як інтеграцію, а не підпорядкування однієї іншій.

Відповідно, інтегрована система управління організаційно-правовою безпекою має забезпечувати взаємопов'язаність управлінських і правових процедур при виході підприємства на ринок, укладенні контрактів, організації виробничо-комерційних процесів, здійсненні розрахунків, використанні майна, залученні персоналу та взаємодії з іншими зацікавленими сторонами. Така інтеграція створює передумови для ранньої ідентифікації загроз, скорочення часових лагів реагування та підвищення стійкості підприємства до несприятливих змін.

Формування організаційно-правової безпеки відбувається під одночасним впливом факторів макро- та мікросередовища. Їх розмежування має принципове методологічне значення, оскільки можливості управлінського впливу підприємства на ці групи факторів суттєво відрізняються. Така необхідність розмежування була закладена і у вихідному матеріалі.

Макросередовище включає економічні, правові, політико-регуляторні, соціально-демографічні, технологічні, природно-кліматичні та інші фактори, які формують загальні умови діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. На відміну від вихідного твердження, ці фактори не можна характеризувати як такі, що «не мають впливу» на виробничо-комерційну діяльність. Навпаки, вони здатні суттєво змінювати її параметри, однак окреме підприємство переважно не має можливості безпосередньо контролювати їх виникнення.

Особливого значення ця обставина набуває в сучасних умовах України. Війна продовжує впливати на доступ до земель, трудових ресурсів, виробничих потужностей, логістичних каналів і ринків збуту. За

оцінкою FAO, серед ключових факторів, що обмежують діяльність українських аграрних підприємств, залишаються дефіцит робочої сили, підвищення вартості ресурсів, мінне забруднення земель і перебої з енергопостачанням. Загальнонаціональне дослідження FAO охопило 2612 аграрних підприємств у 23 областях і підтвердило системний характер таких проблем.

Тому щодо факторів макросередовища завдання системи організаційно-правової безпеки полягає не у спробі безпосередньо управляти їх виникненням, а в моніторингу, прогнозуванні, сценарному плануванні, формуванні резервів і забезпеченні адаптивності підприємства. Такий підхід відповідає визначеним раніше стратегіям прийняття, управління, передачі та, у певних випадках, ухилення від загроз.

Мікросередовище підприємства формується передусім безпосередніми відносинами із постачальниками, покупцями, персоналом, власниками, фінансовими установами, інвесторами, місцевими громадами, державними органами та іншими стейкхолдерами. Саме тут можливості управлінського впливу суб’єкта аграрного бізнесу є значно ширшими. Підприємство може змінювати порядок взаємодії, диверсифікувати контрагентів, удосконалювати договори, впроваджувати перевірку партнерів, перерозподіляти повноваження, формувати мотиваційні механізми та встановлювати внутрішні правила.

З цієї позиції мікросередовище має розглядатися як основне поле реалізації керованої складової організаційно-правової безпеки, тоді як макросередовище значною мірою формує некеровані або частково керовані небезпеки.

Важливою характеристикою, що визначає складність системи організаційно-правової безпеки, є масштаб суб’єкта аграрного бізнесу. У вихідній редакції для класифікації підприємств використовувалися положення Господарського кодексу України. Це потребує актуалізації,

оскільки Господарський кодекс втратив чинність 28 серпня 2025 р. відповідно до Закону України № 4196-IX.

На сучасному етапі для цілей фінансової звітності Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» виокремлює мікро-, малі, середні та великі підприємства за комбінацією критеріїв балансової вартості активів, чистого доходу та середньої кількості працівників. Зокрема, для великих підприємств відповідні межі становлять понад 20 млн євро активів, понад 40 млн євро чистого доходу та понад 250 працівників; для віднесення до категорії достатньо відповідності щонайменше двом критеріям. Для середніх підприємств граничними є відповідно 20 млн євро, 40 млн євро та 250 працівників.

Разом із тим для дослідження організаційно-правової безпеки формальної фінансової класифікації недостатньо. В аграрному бізнесі масштаб операцій доцільно додатково характеризувати площею землекористування, виробничими потужностями, географічною розгалуженістю, кількістю структурних підрозділів, обсягами виробництва й реалізації, вертикальною інтегрованістю та кількістю ключових стейкхолдерських взаємодій.

Це пояснюється тим, що цифровізація, автоматизація виробництва й управлінських процесів зменшують безпосередній зв’язок між чисельністю персоналу та масштабом діяльності. Аналогічно виручка може істотно змінюватися під впливом цінової кон’юнктури, курсових коливань, урожайності та стану зовнішніх ринків без відповідної зміни фізичного масштабу підприємства.

Отже, для цілей даного дослідження доцільно розмежовувати суб’єктів аграрного бізнесу не лише за формальними критеріями розміру, а й за складністю організаційної структури та масштабом господарської діяльності. Саме ці ознаки безпосередньо визначають кількість сфер виникнення організаційно-правових загроз.

Великі інтегровані суб’єкти аграрного бізнесу, до яких належать агрохолдингові та інші багаторівневі корпоративні структури, характеризуються значною територіальною, виробничою, функціональною та управлінською розгалуженістю. Вихідний матеріал слушно виділяв для цієї групи специфічні переваги й обмеження.

Основною проблемою великих структур є зростання організаційної складності. Значна кількість підприємств, структурних одиниць, бізнес-процесів, управлінських рівнів, контрагентів і територіально віддалених активів суттєво розширює множину потенційних джерел загроз. При цьому єдина загальна система організаційно-правової безпеки має враховувати відмінності між окремими регіонами, видами діяльності, виробничими напрямами й каналами реалізації.

Організаційні загрози для таких структур можуть виникати внаслідок надмірної кількості рівнів управління, дублювання функцій, інформаційної асиметрії, неузгодженості компетенцій, конфліктів між центральним офісом і локальними підрозділами, недостатньо чіткого делегування повноважень та подовження строків прийняття рішень.

Правова складова також ускладнюється через значну кількість договорів, різнорідність правовідносин, корпоративні процедури, земельні відносини, трудове законодавство, регуляторні вимоги, зовнішньоекономічні операції та взаємодію з численними контрагентами й органами влади.

Водночас великі інтегровані структури мають суттєві переваги у забезпеченні безпеки. Насамперед це значніший фінансовий, кадровий, інформаційний і технологічний потенціал. Вони мають більше можливостей утримувати власні юридичні, аналітичні, фінансові, інформаційні та безпекові підрозділи, залучати спеціалізованих консультантів, використовувати сучасні інформаційні системи та формувати резерви для реагування на загрози.

Особливе значення має кадровий потенціал. Ефективне управління організаційно-правовою безпекою потребує поєднання економічних, управлінських, юридичних, інформаційно-аналітичних та комунікаційних компетентностей. Для великих структур можливості формування таких міжфункціональних команд є ширшими.

Отже, для великих аграрних структур характерним є певний парадокс: кількість і складність потенційних загроз у них вища, але одночасно більшим є потенціал їх виявлення, попередження та нейтралізації.

Для середніх і малих підприємств конфігурація організаційно-правової безпеки є іншою. Вони, як правило, характеризуються менш складною організаційною структурою, меншою кількістю управлінських рівнів, територіальною компактністю та вужчим колом основних контрагентів. Це зменшує кількість внутрішніх комунікаційних зв’язків і спрощує прийняття управлінських рішень. Вихідний текст також наголошував на меншому масштабі організаційної складності цієї групи.

Водночас слабкою стороною середніх і малих суб’єктів є обмеженість кадрових і фінансових ресурсів. Такі підприємства часто не мають можливості створювати окремі юридичні, аналітичні чи безпекові підрозділи, а відповідні функції концентруються у керівника, власника, бухгалтера або залучених зовнішніх фахівців.

Це створює підвищену залежність від компетентності окремих осіб. Відсутність спеціалізованого кадрового забезпечення може збільшувати ймовірність несвоєчасного реагування на зміни законодавства, помилки у договірній роботі, недостатню перевірку контрагентів або неналежне документування внутрішніх процедур.

Водночас менша кількість рівнів управління забезпечує коротший ланцюг комунікації, швидше прийняття рішень і безпосередніший зв’язок між власником та основними процесами підприємства. Саме тому для

таких суб’єктів результативність системи організаційно-правової безпеки значною мірою визначається якістю управлінських компетентностей власника й керівництва.

Суттєве значення має також структура каналів збуту. Висока залежність невеликих виробників від одного або декількох посередників створює концентрацію організаційно-правових загроз у сфері договірних відносин, ціноутворення, своєчасності розрахунків та виконання контрактних умов. Тому для цієї групи доцільними інструментами є диверсифікація покупців, формування резервних каналів збуту, кооперація, попередня перевірка контрагентів та використання зовнішнього професійного юридичного супроводу.

Отже, для великих і менших суб’єктів аграрного бізнесу природа організаційно-правових загроз відрізняється. Для великих підприємств домінуючою проблемою є складність системи, тоді як для середніх і малих — обмеженість ресурсів і концентрація критичних компетентностей у невеликої кількості осіб. Ця відмінність має бути врахована при формуванні інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою. Необхідність удосконалення систем організаційно-правової безпеки посилюється сучасним станом аграрного сектору України.

Незважаючи на повномасштабну війну, аграрний сектор продовжує виконувати системну роль у зовнішній торгівлі України. За даними Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, у 2025 р. аграрний експорт становив 22,6 млрд дол. США, або близько 56 % загального експорту країни. Європейський Союз залишається ключовим торговельним партнером, хоча відбувається поступова диверсифікація географії поставок.

За результатами виробничого сезону 2025 р. в Україні було зібрано 57,6 млн т зернових і 17,3 млн т олійних культур, а після завершення

збирання кукурудзи загальний обсяг зернових оцінювався приблизно у 60 млн т.

Водночас ці результати формуються за надзвичайно складних умов. FAO зазначає, що війна продовжує обмежувати доступ аграріїв до земель і техніки, ускладнює реалізацію продукції, підвищує виробничі витрати, формує дефіцит трудових ресурсів та знижує виробничу спроможність особливо у прифронтових регіонах. Значні площі сільськогосподарських земель залишаються забрудненими вибухонебезпечними предметами.

У зв’язку з цим сучасні напрями розвитку аграрного бізнесу мають розглядатися не тільки через нарощування обсягів виробництва та експорту, а й через стійкість ланцюгів постачання, відновлення виробничих активів, безпечний доступ до земель, диверсифікацію ринків, розвиток переробки, технологічну модернізацію та адаптацію управлінських систем. Саме такі пріоритети — відновлення виробничого потенціалу, підтримку засобів до існування, ринково орієнтоване та кліматично стійке виробництво — визначає FAO у Плані реагування та раннього відновлення України на 2026–2028 рр.

За цих обставин організаційно-правова безпека перетворюється з допоміжної управлінської функції на одну з передумов забезпечення стійкості суб’єктів аграрного бізнесу. Її значення проявляється в здатності підприємства зберігати керованість внутрішніх процесів, захищати майнові права, підтримувати належний рівень договірної дисципліни, адаптувати внутрішні процедури до змін правового середовища, забезпечувати стійкість взаємодії зі стейкхолдерами та оперативно перебудовувати господарські зв’язки.

Сучасне зовнішнє середовище також змінює характер самих загроз. Поряд із традиційними ризиками, пов’язаними з конкуренцією, цінами, договірними відносинами та ресурсним забезпеченням, посилюється значення загроз, пов’язаних із фізичною безпекою активів, доступом до

землі, енергетичним забезпеченням, логістикою, дефіцитом персоналу, перебоями у виробничих циклах і необхідністю швидкого відновлення діяльності. Це обумовлює необхідність інтеграції організаційно-правової безпеки із загальною системою стратегічного й антикризового менеджменту.

Таким чином, формування організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу визначається одночасною дією параметрів конкурентного середовища, конфігурації стейкхолдерських відносин, масштабу й організаційної складності підприємства, його ресурсного потенціалу та сукупності зовнішніх некерованих факторів. Великі інтегровані структури характеризуються ширшою множиною загроз при одночасно вищому потенціалі їх нейтралізації; середні й малі підприємства мають простішу структуру управління, але є більш уразливими через обмеженість кадрових, фінансових та інформаційних ресурсів. Це підтверджує недоцільність використання єдиного шаблонного підходу до організаційно-правової безпеки та обґрунтовує необхідність диференціації управлінського інструментарію відповідно до масштабу, структури, ринкової позиції й характеру взаємодії конкретного суб'єкта аграрного бізнесу із зацікавленими сторонами.

Динаміку виробництва сільськогосподарської продукції доцільно оцінювати не лише за зміною її вартісного обсягу, а й за індексами фізичного обсягу, оскільки номінальне зростання вартості значною мірою залежить від цінової кон'юнктури та інфляційних процесів. Актуальна статистика Держстату передбачає оцінювання продукції сільського господарства у постійних цінах та окремо за продукцією рослинництва і тваринництва, що забезпечує коректніше відображення реальної динаміки виробництва.

Водночас суттєвий вплив на структурні трансформації аграрного сектору протягом останніх десятиліть справляло формування та розвиток

великих інтегрованих аграрних структур. Проте наведені раніше показники щодо виробництва агрохолдингами 22,5 % валової сільськогосподарської продукції та концентрації у них 5,6 млн га земель доцільно розглядати як характеристики попереднього періоду, а не як актуальні параметри сучасної структури агробізнесу. Воєнні втрати, тимчасова окупація територій, зміна корпоративних стратегій, продаж і реструктуризація активів суттєво змінили конфігурацію земельних банків найбільших аграрних компаній.

За сучасними оцінками, земельний банк ста найбільших аграрних компаній України становить близько 5,3 млн га, що відповідає майже чверті посівних площ країни. При цьому понад 600 тис. га земель із зазначеної сукупності перебувають на тимчасово окупованих територіях. Це свідчить про те, що масштаб агрохолдингового землекористування залишається значним, однак його сучасна територіальна структура визначається вже не лише економічною доцільністю, а й безпековими факторами.

Дані щодо окремих компаній також підтверджують істотну трансформацію їх земельних банків. Зокрема, у 2025 р. земельний банк Kernel становив близько 358 тис. га, Астарти — близько 213 тис. га, тоді як окремі компанії, що до повномасштабної війни мали значні земельні активи у східних та південних областях, суттєво скоротили масштаби діяльності внаслідок окупації та втрати доступу до виробничих ресурсів.

У зв’язку з цим використання традиційного поділу території України на умовний «експортний пояс» і «пояс самозабезпечення» для пояснення територіального розміщення агрохолдингів у сучасних умовах є недостатнім. До 2022 р. концентрація великих аграрних структур визначалася насамперед родючістю земель, масштабом земельного банку, доступом до елеваторної та транспортної інфраструктури, близькістю до переробних потужностей і експортних каналів. Після початку

повномасштабної війни до цих факторів додалися безпековий стан територій, мінне забруднення, доступність логістики, ризики втрати активів, стабільність енергопостачання та можливість фізичного контролю виробничих ресурсів.

Тому відносно нижчу присутність великих аграрних структур у частині південних і східних регіонів сьогодні недоцільно трактувати як економічно необґрунтовану. Навпаки, вона значною мірою є результатом вимушеної адаптації корпоративних стратегій до безпекових обмежень. Сучасні рішення щодо розміщення виробничих активів, збереження або скорочення земельного банку та інвестування в окремі регіони дедалі більше визначаються співвідношенням потенційної прибутковості та рівня некерованих загроз.

Таким чином, територіальна структура діяльності агрохолдингів на сучасному етапі відображає вже не лише економічну логіку концентрації капіталу та земельних ресурсів, а й просторову диференціацію організаційно-правових та безпекових ризиків. Це підтверджує доцільність включення територіального фактора, рівня зовнішніх загроз і доступності критичної інфраструктури до системи критеріїв діагностики організаційно-правової безпеки великих суб’єктів аграрного бізнесу.

Наведені дані демонструють високий рівень концентрації фінансових результатів серед обмеженого кола великих аграрних корпоративних структур (табл. 3.1). Особливо виразною є присутність підприємств групи МХП, до якої належать шість із десяти представлених суб’єктів. Найбільший обсяг виручки сформовано Вінницькою птахофабрикою — 54,20 млрд грн, що становить понад третину сукупної виручки підприємств, включених до рейтингу. Другу позицію займає Миронівська птахофабрика з показником 27,33 млрд грн.

До наступної групи з виручкою від 10 до 20 млрд грн увійшли Лебединський насіннєвий завод та Зернопродукт МХП. Інші підприємства

першої десятки сформували від 5,92 до 9,32 млрд грн виручки. При цьому представленість у рейтингу таких корпоративних груп, як Kernel, LNZ Group та VITAGRO, свідчить про збереження значної ролі вертикально інтегрованих та диверсифікованих бізнес-структур у сучасному аграрному секторі України.

Таблиця 3.1

Розподіл найбільших підприємств аграрних корпоративних груп України за обсягом виручки у 2025 р.

Група за обсягом виручки, млрд грн	Підприємство	Належність до корпоративної групи	Виручка, млрд грн
Понад 20,0	Вінницька птахофабрика	МХП	54,20
	Миронівська птахофабрика	МХП	27,33
10,0–20,0	Лебединський насіннєвий завод	LNZ Group	17,37
	Зернопродукт МХП	МХП	11,60
5,0–10,0	Дружба-Нова	Kernel	9,32
	Оріль-Лідер	МХП	8,12
	Старинська птахофабрика	МХП	7,40
	Птахокомплекс «Дніпровський»	група «Знатна Курка»	7,00
	Аграрна компанія 2004	VITAGRO	6,29
	НВФ «Урожай»	МХП	5,92

** сформовано за даними відкритих джерел*

Порівняно з попередніми періодами склад найбільших суб’єктів аграрного бізнесу зазнав істотних змін. Частина компаній, які раніше входили до переліку провідних агрохолдингів, була реструктуризована, змінила власників, скоротила активи або припинила діяльність у попередній корпоративній конфігурації. Одночасно окремі групи суттєво посилили свою ринкову присутність. За даними Опендатабота, ще у рейтингу за попередній період підприємства групи МХП формували близько 71 % сукупної виручки провідних аграрних підприємств, що свідчило про значний рівень концентрації результатів у межах окремої корпоративної групи.

Водночас необхідно враховувати, що показники наведені за окремими юридичними особами, а не за консолідованою звітністю агрохолдингів. Тому вони характеризують масштаб діяльності найбільших операційних підприємств, але не відображають повною мірою загальний економічний потенціал відповідної корпоративної групи. Наприклад, окрема юридична особа ПрАТ «МХП» за 2025 р. задекларувала виручку понад 57,7 млрд грн, що додатково підтверджує значний масштаб корпоративної групи, однак цей показник не слід механічно додавати до доходів її дочірніх підприємств через ризик подвійного рахунку.

З позиції дослідження організаційно-правової безпеки така концентрація має подвійне значення. З одного боку, великі корпоративні структури мають ширші фінансові, кадрові, інформаційні та юридичні можливості для побудови спеціалізованих систем управління безпекою. З іншого — збільшення масштабів діяльності, кількості структурних підрозділів, контрагентів і корпоративних зв’язків ускладнює організаційну архітектуру та розширює множину потенційних джерел організаційно-правових загроз. Відповідно, масштаб корпоративної інтеграції доцільно розглядати як одну з детермінант складності системи організаційно-правової безпеки суб’єкта аграрного бізнесу.

Інвестиційна привабливість аграрного сектору України в сучасних умовах формується під впливом суперечливого поєднання чинників. З одного боку, сільське господарство та агропродовольчий комплекс зберігають значний експортний потенціал, сформовані виробничі компетентності, розвинуту систему великих інтегрованих корпоративних структур та стійкий попит на українську продукцію на зовнішніх ринках. З іншого боку, воєнні ризики, руйнування виробничої й логістичної інфраструктури, мінне забруднення земель, дефіцит трудових ресурсів, енергетичні обмеження та підвищена вартість фінансування суттєво погіршують співвідношення очікуваної дохідності та ризику для

потенційних інвесторів. Тому сучасну динаміку прямих інвестицій доцільно пов’язувати не лише з високою діловою активністю агрохолдингів, а з комплексом інституційних, ринкових і безпекових чинників.

Разом із тим великі інтегровані суб’єкти аграрного бізнесу залишаються важливими реципієнтами та провідниками інвестицій у технологічне оновлення, зберігання, переробку, енергетичну автономність і логістичну інфраструктуру. Саме масштаби діяльності, диверсифікованість активів, можливість залучення зовнішнього капіталу та наявність професійних управлінських структур підвищують їх здатність реалізовувати капіталомісткі проєкти навіть за умов підвищеного ризику. У 2025 р. зростання валового нагромадження основного капіталу в Україні на 10,9 % підтримувалося, серед іншого, інвестиціями у проєкти з перероблення сільськогосподарської продукції, що підтверджує збереження інвестиційного потенціалу агропродовольчого сектору.

Суттєво трансформувався і режим торгівлі аграрною продукцією між Україною та Європейським Союзом. Положення про перший період автономних торговельних преференцій та рівень використання окремих тарифних квот вже не відображають сучасних умов доступу української продукції до європейського ринку. Автономні торговельні заходи ЄС, які передбачали тимчасове скасування мит і квот, діяли до 5 червня 2025 р. У 2024–2025 рр. для окремих чутливих товарів — зокрема яєць, цукру, вівса, круп, меду та деяких інших — застосовувався механізм автоматичного повернення тарифних квот після досягнення встановлених обсягів імпорту.

Новий етап торговельних відносин розпочався після перегляду поглибленої та всеохопної зони вільної торгівлі. Оновлені положення DCFTA набрали чинності 29 жовтня 2025 р. та передбачають довгостроковішу модель взаємної лібералізації торгівлі, оновлені тарифні квоти, новий захисний механізм та поступове наближення українських

стандартів виробництва до вимог ЄС у сферах добробуту тварин, використання засобів захисту рослин і ветеринарних препаратів.

Таким чином, актуальна система торгівлі з ЄС уже не може характеризуватися через початкову модель односторонніх автономних преференцій. Вона поступово переходить до більш інституціоналізованої та взаємної моделі інтеграції, у якій розширення доступу до ринку безпосередньо пов’язується з адаптацією українського виробництва до європейських нормативних вимог. З позиції організаційно-правової безпеки це підвищує значення комплаєнсу, простежуваності продукції, контролю якості, ветеринарних і фітосанітарних процедур, належного документування та здатності підприємств швидко адаптувати внутрішні процеси до зміни регуляторних вимог.

Експортна орієнтація аграрного сектору при цьому залишається надзвичайно високою. У 2024 р. загальний товарний експорт України становив 41,6 млрд дол. США, з яких 24,6 млрд дол. припадало на продовольчі товари. У 2025 р. обсяг аграрного експорту становив близько 22,6 млрд дол. США, або приблизно 56 % загального експорту України. На Європейський Союз припадало 10,7 млрд дол. аграрного експорту, на країни Близького Сходу — 4,4 млрд дол., Африки — 2,8 млрд дол., Південно-Східної Азії — 1,7 млрд дол.

Зазначені показники підтверджують, що аграрний сектор продовжує виконувати одну з ключових функцій у формуванні валютних надходжень держави. Водночас його висока частка в національному експорті не повинна однозначно трактуватися як виключно позитивна характеристика. Вона одночасно відображає конкурентні переваги українського аграрного виробництва та структурну залежність зовнішньої торгівлі від обмеженого кола сировинних і напівсировинних товарних груп.

Тому для оцінювання експортної орієнтації доцільно використовувати не лише абсолютні обсяги експорту, а й систему відносних показників:

частку аграрної продукції у загальному експорті, співвідношення темпів зміни аграрного експорту та фізичних обсягів виробництва, частку продукції з високою доданою вартістю, географічну концентрацію поставок і залежність від окремих експортних маршрутів. Просте співвідношення вартості експорту з вартістю валової продукції може бути викривлене інфляцією, зміною валютного курсу та коливаннями світових цін.

Особливо важливою сучасною тенденцією є поступове зміщення акценту від збільшення фізичних обсягів експорту до зростання його вартості через підвищення ступеня переробки продукції. Так, у І кварталі 2026 р. Україна експортувала 15,5 млн т аграрної продукції на 6,3 млрд дол. США. Фізичний обсяг експорту зріс лише на 1,2 % у річному вимірі, тоді як валютна виручка — на 8,3 %. Частка агропродукції у загальному експорті становила 62 %. Це свідчить про поступове посилення значення продукції з більшою доданою вартістю поряд із традиційним сировинним експортом.

Разом із тим надмірна залежність від зовнішніх ринків створює для суб’єктів аграрного бізнесу цілий комплекс загроз. До них належать коливання світових цін, зміна торговельних режимів, застосування тарифних і нетарифних обмежень, логістичні проблеми, зміна стандартів якості та безпечності, валютні коливання, концентрація поставок за окремими напрямами та політичні рішення торговельних партнерів. Відповідно, експортна орієнтація одночасно виступає джерелом конкурентних можливостей і фактором підвищення зовнішньої вразливості.

У цьому контексті позитивною тенденцією є поступова географічна диверсифікація аграрного експорту. Поряд із ЄС Україна нарощує присутність на ринках Близького Сходу, Північної Африки та Азії. У 2025 р. було відкрито 19 нових ринків для української аграрної продукції, а

робота ведеться більш ніж за 300 експортними напрямами. Розширення географії поставок зменшує залежність від окремих ринків і має розглядатися як один із інструментів підвищення економічної та організаційно-правової стійкості суб'єктів аграрного бізнесу.

Підвищення економічної привабливості аграрного сектору потребує не протиставлення великих, середніх і малих виробників, а формування комплементарної моделі їх взаємодії. Великі корпоративні структури володіють значним інвестиційним, логістичним, технологічним і експортним потенціалом, тоді як середні й малі виробники забезпечують гнучкість виробництва, розвиток локальних ринків, диверсифікацію асортименту та соціально-економічну стійкість сільських територій. Інституційною формою поєднання відповідних переваг можуть виступати кооперaційні, контрактні, кластерні та інші інтеграційні механізми спільного використання потужностей зі зберігання, перероблення, логістики, сертифікації й збуту продукції.

Відповідно, перспективи аграрного сектору доцільно пов'язувати не лише з концентрацією виробництва та розширенням експорту, а із поглибленням переробки, диверсифікацією каналів збуту, розвитком внутрішнього ринку, модернізацією логістичної інфраструктури, страхуванням воєнних і комерційних ризиків, розвитком державно-приватного партнерства та підвищенням стійкості ланцюгів створення вартості.

З позиції організаційно-правової безпеки проведений аналіз підтверджує, що форма власності, організаційно-правова форма, масштаб підприємства та ступінь його інтегрованості визначають не стільки сам факт виникнення загроз, скільки структуру, кількість та складність взаємодій, у межах яких такі загрози формуються. Великі інтегровані підприємства мають ширше коло стейкхолдерів, багаторівневу систему управління, значну кількість договірних відносин і складніші корпоративні

процедури, але водночас володіють більшими ресурсами для побудови спеціалізованої системи безпеки. Для середніх і малих підприємств характерними є простіша організаційна структура та коротші ланцюги прийняття рішень, однак їх можливості щодо утримання спеціалізованого юридичного, аналітичного й безпекового персоналу є обмеженішими.

Отже, масштаб, організаційно-правова форма та характер ринкової інтеграції мають розглядатися як детермінанти конфігурації системи організаційно-правової безпеки, а не як безпосередні ознаки її високого або низького рівня. Їх вплив проявляється через структуру стейкхолдерських взаємодій, розподіл повноважень, ресурсні можливості, ступінь залежності від контрагентів, характер договірних відносин та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме це створює методологічне підґрунтя для подальшої диференціації механізмів інтеграції організаційно-правової безпеки в систему менеджменту суб’єктів аграрного бізнесу.

3.2. Чинники впливу на формування інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою

Стійке функціонування суб’єктів аграрного бізнесу значною мірою залежить від здатності системи менеджменту своєчасно ідентифікувати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювати їх потенційний вплив і формувати відповідні управлінські реакції. В умовах високої динамічності ринкової кон’юнктури, воєнних ризиків, структурної трансформації агропродовольчих ринків та посилення регуляторних вимог проблематика організаційно-правової безпеки набуває системного характеру і безпосередньо пов’язується не лише із внутрішньою організацією управління, а й із результативністю комерційної діяльності

підприємства. Вихідний текст справедливо пов’язує формування безпеки з особливостями конкурентної поведінки, конфігурацією мікро- і макросередовища та змінами соціально-економічної ситуації.

У процесі виробничо-комерційної діяльності суб’єкти аграрного бізнесу формують значну кількість взаємозв’язків із постачальниками, покупцями, працівниками, фінансовими установами, інвесторами, власниками, державними органами, територіальними громадами та іншими зацікавленими сторонами. Кожен такий зв’язок створює не лише можливості для розвитку, а й потенційні джерела небезпек і загроз. Відповідно, рівень організаційно-правової безпеки визначається не кількістю взаємодій як такою, а якістю їх організації, рівнем правового оформлення, ступенем залежності від окремих стейкхолдерів, можливістю контролю умов взаємодії та швидкістю реагування на відхилення.

До основних передумов виникнення організаційно-правових загроз доцільно віднести: посилення конкурентного тиску на окремих товарних ринках; зміну співвідношення ринкової влади між продавцями та покупцями; нестійкість макроекономічного й регуляторного середовища; зміну умов доступу до фінансових і матеріально-технічних ресурсів; виникнення нових або припинення існуючих каналів постачання та збуту; трансформацію внутрішньої організаційної структури; зміну стратегічних інтересів власників і менеджменту; виникнення конфліктів між окремими групами стейкхолдерів.

У цьому контексті доцільно чітко розмежовувати небезпеку, загрозу та ризик. Небезпека характеризує загальний стан або властивість середовища, здатну потенційно спричинити негативні наслідки. Загроза є конкретизованим проявом небезпеки, щодо якого можна визначити джерело, характер, об’єкт впливу та можливі наслідки. Ризик характеризує невизначеність результату реалізації певної події або управлінського рішення і може містити як негативний, так і позитивний компонент. Саме

загрози мають виступати центральною категорією при діагностиці організаційно-правової безпеки, оскільки вони підлягають ідентифікації, класифікації та оцінюванню. Вихідний текст містив спробу класифікувати негативні впливи, однак змішував поняття чинника, небезпеки, ризику та загрози.

Для цілей управління організаційно-правовою безпекою доцільно класифікувати загрози за такими основними ознаками: джерелом виникнення; ступенем керованості; характером прояву; часовим горизонтом; імовірністю реалізації; масштабом можливих наслідків; сферою виникнення; рівнем відкритості; повторюваністю; можливістю попередження або нейтралізації.

За джерелом виникнення загрози поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні формуються безпосередньо в межах підприємства і переважно пов’язані з якістю менеджменту, організаційною структурою, розподілом повноважень, кадровою політикою, виробничими процесами, фінансовою дисципліною, інформаційним забезпеченням та внутрішніми конфліктами. Зовнішні виникають у середовищі функціонування підприємства і можуть бути пов’язані з діями контрагентів, зміною ринкової кон’юнктури, регуляторного режиму, умов фінансування, логістичними обмеженнями, природно-кліматичними явищами, воєнними подіями та іншими факторами, які підприємство не контролює або контролює лише частково.

За ступенем керованості доцільно розрізняти керовані, частково керовані та некеровані загрози. Керовані загрози виникають у межах процесів, на які менеджмент може безпосередньо впливати через зміну правил, процедур, структури або ресурсного забезпечення. Частково керовані передбачають можливість зменшення ймовірності або наслідків реалізації, але не повний контроль над джерелом. Некеровані загрози

переважно мають зовнішній характер і потребують не стільки усунення причини, скільки формування стійкості, резервів і сценаріїв адаптації.

За часовим горизонтом загрози можуть бути короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими; за характером прояву — явними та прихованими; за частотою — разовими, періодичними та систематичними; за масштабом наслідків — локальними, значними та критичними.

Такий підхід є більш методологічно послідовним, ніж використання категорій «активні» і «пасивні» чинники, оскільки дозволяє безпосередньо пов’язати класифікацію з вибором управлінської реакції.

Внутрішні чинники формуються в процесі використання ресурсного потенціалу та здійснення виробничо-комерційної діяльності підприємства. До них доцільно віднести: якість організаційної структури; чіткість розподілу повноважень і відповідальності; ефективність делегування; рівень корпоративного управління; кадрову забезпеченість і компетентність персоналу; стан трудової дисципліни; якість внутрішнього інформаційного обміну; фінансову дисципліну; договірну роботу; дотримання технологічних і виробничих регламентів; якість системи внутрішнього контролю; процедури управління конфліктами та взаємодії із внутрішніми стейкхолдерами.

У вихідному матеріалі внутрішні чинники пов’язувалися передусім із виробничою, ресурсною, фінансовою та кадровою складовими. Це положення доцільно зберегти, але розширити управлінськими та правовими компонентами.

Особливістю внутрішніх чинників є те, що вони переважно перебувають у зоні прямого управлінського впливу. Саме тому їх своєчасне виявлення та коригування має бути основою превентивної політики організаційно-правової безпеки.

Зовнішні чинники виникають за межами підприємства, однак безпосередньо впливають на його здатність реалізовувати виробничі, комерційні та управлінські процеси. Їх доцільно групувати за такими блоками:

економічні — інфляція, валютна динаміка, вартість кредитування, купівельна спроможність, зміни попиту та пропозиції, рівень ринкової концентрації, коливання цін на ресурси та аграрну продукцію;

регуляторно-правові — зміни законодавства, податкового режиму, вимог до звітності, сертифікації, екологічних і санітарних стандартів, правил експорту та імпорту;

політико-безпекові — воєнні дії, тимчасова окупація територій, руйнування інфраструктури, мінне забруднення, обмеження транспортних коридорів, ризики втрати активів;

ринкові — дії конкурентів, зміна поведінки покупців, концентрація каналів збуту, залежність від окремих постачальників або посередників;

соціально-демографічні — дефіцит робочої сили, міграція населення, зміна структури зайнятості;

технологічні та інформаційні — цифровізація ринку, кіберризики, зміна вимог до інформаційної прозорості, зростання ролі цифрових платформ;

природно-кліматичні — посухи, повені, температурні аномалії, деградація земель, водний дефіцит.

Сучасні дані підтверджують, що для аграрного бізнесу України саме воєнні та пов’язані з ними зовнішні чинники набули критичного значення. За результатами всеукраїнського дослідження FAO серед 2612 аграрних підприємств у 23 областях, 53 % підприємств у 2024 р. змінювали операційні рішення через війну; понад 86 % виробників повідомляли про високі виробничі витрати, 69,6 % — про дефіцит робочої сили, 81 % — про перебої з електропостачанням, а 18 % рослинницьких підприємств мали

землі, уражені мінами та вибухонебезпечними предметами. У прифронтових регіонах частка таких підприємств сягала 38 %.

Ці обставини суттєво змінюють саму структуру організаційно-правових загроз. Якщо у довоєнний період ключове значення мали конкурентні, договірні, регуляторні та фінансові фактори, то нині до них додаються фізична втрата активів, недоступність земель, порушення логістики, енергетичні обмеження, дефіцит персоналу та неможливість виконання окремих контрактних зобов'язань через форс-мажорні обставини.

Окремим блоком зовнішніх чинників доцільно розглядати тінізацію економічних відносин. У вихідному тексті цьому питанню приділено значну увагу, проте частина аргументації базувалася на застарілих оцінках трансформацій 1990-х років, а також на джерелах, які недоцільно використовувати в сучасній редакції дисертації.

У сучасному трактуванні тіньова економіка має розглядатися не лише як сукупність нелегальних операцій, а як система економічних відносин, що повністю або частково відбуваються поза офіційним обліком, оподаткуванням, регуляторним контролем чи встановленими правовими процедурами.

Для суб'єктів аграрного бізнесу тінізація може проявлятися через неофіційне використання праці, недекларовані операції, неформальні платежі, маніпулювання договірними умовами, ухилення від податкових зобов'язань, непрозорі схеми реалізації продукції, використання фіктивних або технічних контрагентів, неформальний перерозподіл ресурсів та корупційні практики.

З позиції організаційно-правової безпеки небезпека тінізації полягає у тому, що вона: збільшує правову невизначеність; ускладнює захист прав власності; знижує передбачуваність поведінки контрагентів; підвищує транзакційні витрати; збільшує ймовірність санкцій; створює умови для

корупційного тиску; погіршує доступ до легального фінансування; послаблює довіру між стейкхолдерами.

Тому тіньова економіка має розглядатися не як самостійна складова організаційно-правової безпеки, а як зовнішнє інституційне середовище, здатне генерувати додаткові правові й організаційні загрози.

Одним із непрямих індикаторів якості інституційного середовища є рівень сприйняття корупції. За результатами Індексу сприйняття корупції за 2025 р. Україна отримала 36 балів зі 100 та посіла 104 місце серед 182 країн. Це на один бал більше, ніж у 2024 р., однак результат все ще свідчить про наявність суттєвих інституційних ризиків.

Разом із тим корупція і тіньова економіка не є тотожними категоріями. Корупційні практики можуть виступати одним із чинників тінізації, однак тіньова діяльність також формується під впливом складності регулювання, податкового навантаження, низької якості державних послуг, слабкості захисту прав власності, високої вартості легального ведення бізнесу та недостатньої ефективності інституцій.

До сучасних чинників, що здатні стимулювати перехід економічних операцій у тіньовий сектор, доцільно віднести: високі адміністративні та транзакційні витрати легальної діяльності; нестабільність і складність регуляторного середовища; недостатню ефективність захисту прав власності; низьку довіру до інституцій; складність податкового адміністрування; корупційні ризики; нерівні умови конкуренції; недостатній рівень цифрової простежуваності операцій; неформальну зайнятість; економічну мотивацію до приховування доходів; слабкість договірної дисципліни; високі витрати дотримання регуляторних вимог.

У воєнних умовах до зазначених факторів додаються порушення логістичних ланцюгів, дефіцит ліквідності, втрата активів, скорочення ринків збуту та необхідність оперативного виживання підприємств. Разом із тим ці обставини не можуть розглядатися як виправдання для

нелегальної діяльності, а лише як чинники, що підвищують ризик її поширення.

Механізм протидії тінізації має формуватися на основі поєднання організаційного, управлінського та інституційно-правового підходів. Вихідний текст також пропонував подібне групування механізмів державного регулювання.

Організаційний підхід передбачає формування прозорих процедур, інституційної взаємодії, систем обліку та контролю.

Управлінський підхід орієнтований на визначення цілей, інструментів, індикаторів і процедур реагування.

Інституційно-правовий підхід передбачає вдосконалення нормативної бази, захист прав власності, цифровізацію адміністративних процедур, підвищення прозорості державного регулювання та скорочення можливостей для неформального втручання у господарську діяльність.

При цьому механізм детінізації не повинен ґрунтуватися виключно на посиленні контролю й санкцій. Надмірний адміністративний тиск здатний створювати зворотний ефект, збільшуючи стимули до неформальної діяльності. Тому ефективна політика має поєднувати контроль із дерегуляцією, цифровізацією, підвищенням якості державних послуг, спрощенням процедур та створенням економічних стимулів до легальної діяльності (табл. 3.2).

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що чинники зовнішнього та внутрішнього середовища не повинні механічно включатися до структури організаційно-правової безпеки. Вони формують середовище виникнення небезпек і загроз, тоді як безпосереднім об’єктом управління залишаються процеси взаємодії, організації та правового забезпечення діяльності підприємства. За такого підходу зовнішні макроекономічні, регуляторні, воєнні, соціальні та технологічні зміни виступають джерелами потенційних небезпек, а внутрішні організаційні та

правові процеси визначають здатність підприємства протистояти їх негативному впливу.

Таблиця 3.2

Моделі державного регулювання протидії тінізації економіки

Моделі державного регулювання протидії тіньовій економіці	Особливості моделі державного регулювання протидії тіньовій економіці	Приклади країн, в яких використовують модель
Модель «само-регулювання»	Відсутність центрального органу протидії тіньовій економіці. Регулювання протидії тіньової економіки здійснюється шляхом громадської «самоорганізації». Економіка країни є високорозвиненою. Тіньова економіка не є загрозою національній безпеці	Високорозвинені країни з ринковою економікою
Модель «пріоритет-ності» протидії	Наявність авторитетного центрального державного органу протидії тіньовій економіці. Пріоритетне фінансування протидії тіньовій економіці. Невідворотність покарання. Ідеологія неприйняття корупції та тіньової економіки в суспільстві	Країни з централізованою, плановою економікою
Модель комплексного підходу	Протидія тіньовій економіці перебуває у відомстві кількох міжгалузевих органів економічного чи правового профілю. Тіньова економіка є загрозою економічній безпеці країни	Україна, Узбекистан, Молдова та інші

* *систематизовано автором*

Сучасні умови особливо посилюють значення адаптивності системи управління. FAO визначає відновлення виробничих активів, безпечний доступ до земель, зміцнення ринкових ланцюгів, подолання логістичних обмежень і дефіциту робочої сили серед ключових напрямів відновлення аграрного сектору України на 2026–2028 рр.

Отже, організаційно-правова безпека суб’єкта аграрного бізнесу формується під впливом багаторівневої системи внутрішніх і зовнішніх чинників, однак її фактичний рівень визначається здатністю менеджменту трансформувати інформацію про небезпеки у своєчасні управлінські рішення. При цьому внутрішні загрози потребують безпосереднього

управлінського коригування, частково керовані зовнішні — адаптації та диверсифікації, а некеровані — формування резервів, сценарної готовності та організаційної стійкості. Така логіка створює методологічне підґрунтя для подальшої побудови інтегрованого механізму управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу.

Наведений фрагмент доцільно суттєво осучаснити, оскільки акцент лише на «каральних заходах» і традиційних фіскальних інструментах уже не повністю відповідає сучасній практиці податкового адміністрування. Сьогодні дедалі більшого значення набувають цифрова простежуваність операцій, автоматизований обмін даними, електронне інвойсування, ризик-орієнтований контроль і використання інформації третіх сторін. OECD прямо відносить дані банків, платіжних посередників, постачальників, клієнтів, електронних касових апаратів та е-інвойсів до важливих джерел сучасного податкового контролю.

Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що сучасна державна політика щодо скорочення масштабів тіньової економічної діяльності має бути спрямована не стільки на посилення фіскального тиску, скільки на формування інституційного середовища, у якому легальна господарська діяльність є економічно доцільнішою, простішою та менш ризиковою порівняно з неформальною. Відповідно, основною метою державного регулювання має виступати створення комплексного механізму детінізації, який поєднує превентивні, контрольні, економічні, цифрові та стимулюючі інструменти.

Такий механізм має забезпечувати, з одного боку, підвищення ймовірності виявлення порушень та неминучості відповідальності за свідоме ухилення від виконання встановлених вимог, а з іншого — зниження адміністративних витрат добросовісного бізнесу, спрощення процедур, підвищення якості державних сервісів і створення стимулів до добровільної легалізації діяльності.

Практика різних країн свідчить, що універсальної моделі детінізації не існує. Умовно можна виокремити два взаємодоповнюючі напрями державної політики. Перший пов'язаний із підвищенням очікуваної вартості порушення, що досягається завдяки збільшенню ймовірності виявлення недекларованих операцій, застосуванню ризик-орієнтованого контролю, персоналізації відповідальності та диференціації санкцій залежно від повторюваності й тяжкості порушення. Другий напрям передбачає стимулювання добровільного виходу з тіньового сектору через зниження витрат дотримання законодавства, цифровізацію взаємодії з державою, підвищення передбачуваності регуляторного середовища та надання платникам податків інформаційно-консультаційної підтримки.

Сучасна міжнародна практика підтверджує, що найбільш результативним є саме поєднання зазначених підходів. OECD відзначає активне використання податковими адміністраціями інформації, яка надходить безпосередньо з бізнес-систем платників податків і від третіх сторін. До таких джерел належать банківські та платіжні дані, інформація постачальників і покупців, електронні касові системи та електронне інвойсування. Приблизно 80 % досліджених податкових адміністрацій уже отримують певні масиви інформації безпосередньо з бізнес-систем платників, а автоматизований обмін даними дедалі частіше відбувається без участі людини.

З огляду на зазначене до найбільш перспективних сучасних заходів детінізації доцільно віднести:

- використання ризик-орієнтованих моделей податкового контролю, які дозволяють концентрувати перевірочні ресурси на операціях і платниках із підвищеною ймовірністю порушень;

- розширення застосування електронного інвойсування та цифрової звітності, що забезпечує оперативне зіставлення господарських операцій;

- використання інформації третіх сторін — банків, платіжних установ, постачальників, покупців, цифрових платформ;

- автоматизацію зіставлення даних із різних джерел для виявлення розбіжностей між задекларованими та фактичними операціями;

- застосування електронних реєстраторів розрахункових операцій і цифрової передачі інформації про продажі;

- диференціацію санкцій залежно від характеру, повторюваності та масштабу порушень;

- розвиток систем попереднього інформування, консультаційної підтримки та добровільного виправлення податкових помилок;

- спрощення адміністративних процедур і скорочення витрат легального ведення бізнесу;

- підвищення прозорості державних сервісів і цифровізацію взаємодії між підприємствами та контролюючими органами.

Особливого значення набуває електронне інвойсування. OECD розглядає його як один із ключових напрямів цифрової трансформації податкового адміністрування, оскільки воно дозволяє формувати детальну інформацію про господарські операції практично в режимі реального часу та використовувати її для попереднього заповнення звітності і виявлення потенційних порушень.

Аналогічна тенденція простежується у Європейському Союзі. У 2025 р. було затверджено пакет VAT in the Digital Age (ViDA), який передбачає поступове розширення цифрової звітності та електронного інвойсування. Для транскордонних B2B-операцій нові вимоги цифрової звітності мають застосовуватися з 1 липня 2030 р., а до 2035 р. національні системи цифрової звітності держав-членів мають бути узгоджені із загальноєвропейськими стандартами. Європейська Комісія прямо пов’язує ці зміни з посиленням боротьби з шахрайством із ПДВ та одночасним скороченням адміністративних витрат бізнесу.

Таким чином, сучасна політика детінізації дедалі більше переходить від моделі тотального постфактум-контролю до моделі цифрової превенції, за якої значна частина ризикових операцій ідентифікується автоматично ще до проведення традиційної перевірки.

З позиції організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу така трансформація має подвійне значення. З одного боку, цифровізація обліку, розрахунків і звітності зменшує можливості використання тіньових схем та підвищує прозорість взаємодії з контрагентами. З іншого — вона підвищує вимоги до якості внутрішніх інформаційних систем, достовірності первинних даних, цифрових компетентностей персоналу та відповідності внутрішніх процедур нормативним вимогам.

Для аграрного бізнесу це особливо актуально через значну кількість операцій із земельними ресурсами, сезонною зайнятістю, закупівлею матеріально-технічних ресурсів, реалізацією продукції через посередницькі канали та взаємодією з великою кількістю контрагентів. Саме тому цифрова простежуваність операцій, належне документування, перевірка партнерів і автоматизоване зіставлення інформації мають розглядатися як складові не лише податкового комплаєнсу, а й організаційно-правової безпеки підприємства.

Узагальнення сучасної практики дозволяє виокремити чотири умовні стадії готовності суб'єктів та інституцій до детінізації: пасивна стадія, за якої тіньові практики сприймаються як звичний елемент господарського середовища, а системні механізми протидії практично відсутні; реактивна стадія, для якої характерне реагування переважно після виявлення порушень із домінуванням контрольних і санкційних інструментів; превентивна стадія, на якій застосовуються ризик-орієнтований моніторинг, цифрові системи контролю, аналіз поведінкових факторів та раннє виявлення потенційних порушень; інтегрована стадія, що передбачає поєднання цифрових технологій, міжвідомчого інформаційного обміну,

стимулюючої політики, комплаєнсу та партнерської моделі взаємодії держави з легальним бізнесом.

Такий поділ дозволяє розглядати детінізацію не як сукупність разових контрольних заходів, а як процес поступового переходу від реагування на вже сформовані порушення до превентивної моделі управління ризиками.

Таким чином, сучасний механізм скорочення масштабів тіньової діяльності має ґрунтуватися на поєднанні неминучості відповідальності із формуванням економічно привабливих умов легальної поведінки. Перенесення основного акценту лише на каральні заходи є недостатнім, оскільки не усуває інституційних причин тінізації. Натомість поєднання цифрового контролю, прозорості, спрощення адміністративних процедур, використання даних третіх сторін, комплаєнсу та ризик-орієнтованого моніторингу створює передумови для більш системної детінізації.

У контексті цього дисертаційного дослідження зазначений висновок має особливе значення: рівень тінізації зовнішнього середовища формує додаткові джерела організаційно-правових загроз, тоді як здатність підприємства підтримувати прозорість власних операцій, контролювати контрагентів і забезпечувати нормативну відповідність визначає його внутрішню спроможність протистояти таким загрозам. Саме тому інструменти детінізації мають бути інтегровані в ширшу систему управління організаційно-правовою безпекою суб’єктів аграрного бізнесу.

Таблиця 3.3

Підходи до зниження масштабів тіньового сектора

Підхід	Метод	Можливі заходи
Посилення покарання	Удосконалення механізму виявлення порушень	Поліпшення роботи з даними, об’єднання зусиль перевіряючих органів, участь у міжнародних угодах
	Підвищення жорсткості покарань	Підвищення покарання за податкові злочини, введення кримінальної відповідальності, продовження термінів давності тощо

Підхід	Метод	Можливі заходи
	Усвідомлення загрози бути викритим і відповідні наслідки	«Соціальна реклама», що показує всі негативні наслідки ведення тіньового бізнесу – від соціальної незахищеності до ефективності процедур щодо виявлення порушень і кримінальної караності ухилення від сплати податків
Стимулювання формалізації та легалізації діяльності	Превентивні заходи (запобігання відходу в тінь)	Спрощення податкового обліку, податкові стимули. Полегшення переходу до режиму «самозайнятості». Введення нових категорій зайнятості в законодавство. Розвиток податкових режимів для малого та середнього бізнесу
	Стимулювання добровільного виходу з тіні	Податкові амністії, заохочення добровільного виходу з тіні
	Створення зв'язків і коаліцій, що утримують від відходу в тінь	Забезпечення переваг роботи з чесними партнерами. Підвищення рівня освіти. Обмін інформацією, податкова прозорість. Прозорість адміністративних процедур

* *систематизовано автором*

Суттєвий резерв скорочення масштабів тіньової економічної діяльності пов'язаний із поступовим залученням до офіційного сектору тих економічних агентів, діяльність яких має не кримінальний, а переважно неформальний або вимушено неофіційний характер. Йдеться насамперед про незадекларовану зайнятість, неформальне самозайняття, частково неофіційні операції малого бізнесу та інші форми діяльності, що виникають унаслідок високих адміністративних витрат, складності регуляторних процедур, обмеженого доступу до фінансування або недостатніх стимулів до повної формалізації. За умови належної державної політики частина такого економічного потенціалу може бути інтегрована до легального сектору, розширюючи податкову базу, зайнятість і виробничу активність.

У цьому контексті пріоритетного значення набувають заходи непрямого впливу: удосконалення податкового адміністрування, спрощення регуляторних процедур, підвищення якості державних сервісів, розвиток систем професійної підготовки та перепідготовки, стимулювання

офіційної зайнятості, удосконалення соціального захисту та цифровізація взаємодії бізнесу з державою. OECD у 2025 р. також звертала увагу на те, що високі адміністративні витрати податкового комплаєнсу та складність ділового середовища можуть підтримувати неформальність, особливо серед малих і мікропідприємств.

Водночас застосування стимулюючого підходу не виключає необхідності жорсткого правового реагування на умисні та систематичні порушення законодавства, корупційні практики, використання фіктивних схем, легалізацію незаконних доходів або інші дії, що створюють суттєві загрози економічним інтересам держави та добросовісному бізнесу. У таких випадках ключовими мають бути принципи невідворотності відповідальності, пропорційності санкцій, належної правової процедури та однакового застосування правил до всіх суб'єктів.

Тому більш обґрунтованим є не загальне посилення адміністративного тиску, а диференційований ризик-орієнтований підхід. Для малого та середнього бізнесу доцільним є зменшення необґрунтованого регуляторного навантаження та перевірок із одночасним концентраційним контролем щодо операцій і суб'єктів із підвищеним ризиком порушень. Така логіка відповідає сучасній тенденції переходу від масового контролю до аналітичного відбору ризикових операцій.

Особливого значення набуває також забезпечення інституційної незалежності та доброчесності органів державної влади. OECD у 2025 р. відзначала істотний прогрес України у сфері прозорості, відкритих даних, цифровізації та розвитку антикорупційних інституцій, але водночас наголошувала на збереженні високих корупційних ризиків, особливо в умовах воєнного стану та майбутнього масштабного відновлення.

Отже, сучасне завдання полягає не лише у структурній оптимізації державних органів, а й у підвищенні їх підзвітності, прозорості процедур, незалежності контрольних і правоохоронних інституцій, цифровізації

адміністративних рішень та мінімізації дискреційного впливу посадових осіб на суб’єктів господарювання.

Важливою складовою детінізації має виступати формування культури доброчесності у державному та приватному секторах. Йдеться не про абстрактну «виховну функцію» держави, а про створення середовища, у якому дотримання правил підтримується інституційно, економічно та репутаційно. Це передбачає розвиток корпоративного комплаєнсу, внутрішніх кодексів поведінки, механізмів повідомлення про порушення, процедур управління конфліктом інтересів та систем внутрішнього контролю.

OECD рекомендує Україні посилювати політику доброчесності бізнесу, розширювати використання корпоративних антикорупційних програм, підвищувати роль органів корпоративного управління у контролі за їх реалізацією, а також використовувати стимули для добросовісної корпоративної поведінки.

Відповідно, професійні об’єднання підприємців, галузеві асоціації та інші інститути колективної взаємодії можуть відігравати значну роль у поширенні стандартів доброчесної поведінки. Для цього доцільно використовувати кодекси етики, галузеві стандарти комплаєнсу, процедури саморегулювання, механізми колективної репутаційної відповідальності та спільні програми підвищення правової обізнаності бізнесу.

До системи стимулювання доброчесної поведінки можуть входити не лише санкції, а й позитивні інструменти: спрощення окремих процедур для суб’єктів із належною історією комплаєнсу, врахування ефективних внутрішніх антикорупційних програм під час участі у публічних закупівлях, розвитку партнерства з державою, залучення фінансування та проходження окремих процедур перевірки. OECD окремо рекомендує

Україні розвивати механізми заохочення належної корпоративної поведінки та уникати формального підходу до антикорупційних програм.

Таким чином, основною метою державної політики щодо скорочення масштабів тіньової економіки має бути формування цілісного механізму детінізації, заснованого на поєднанні правових, економічних, організаційних, цифрових та соціальних інструментів. Участь у його реалізації мають брати органи державної влади, правоохоронні та контрольні інституції, органи місцевого самоврядування, бізнес-асоціації, самі суб'єкти господарювання та інститути громадянського суспільства.

Ключовими завданнями такого механізму доцільно визначити, по-перше, попередження та скорочення масштабів тіньової діяльності, а по-друге, мінімізацію негативних наслідків уже існуючих тіньових економічних відносин для держави, бізнесу та суспільства.

При цьому тіньову економіку недоцільно пояснювати лише «дефіцитом ресурсів» або прагненням їх накопичення. Її формування має складну природу й може бути обумовлене сукупністю економічних, інституційних, правових, адміністративних, поведінкових і соціальних чинників. До них належать високі витрати легального ведення бізнесу, нестабільність правил, низька довіра до інституцій, недосконалість захисту прав власності, корупційні ризики, нерівні умови конкуренції та можливість уникнення відповідальності.

Саме тому детінізація має бути орієнтована не лише на боротьбу з наслідками, а насамперед на усунення причин, які створюють економічні стимули для переходу в неформальний сектор.

Напрями державного впливу на процеси детінізації доцільно розглядати як один із ключових елементів системи інституційного забезпечення економічної та організаційно-правової безпеки. Їх реалізація має забезпечувати зниження стимулів до переміщення ресурсів із легального сектору в тіньовий, підвищення прозорості господарських

операцій, скорочення корупційних ризиків, захист добросовісної конкуренції та зміцнення довіри між державою, бізнесом і суспільством.

З позиції цього дослідження особливого значення набуває те, що тінізація економічних відносин формує додаткове середовище виникнення організаційно-правових загроз для суб'єктів аграрного бізнесу. Взаємодія з неформальними або недоброчесними контрагентами підвищує правову невизначеність, ускладнює виконання договорів, збільшує ймовірність фінансових втрат, санкцій, корпоративних конфліктів і репутаційних наслідків. Тому протидія тіньовим практикам має здійснюватися не лише на рівні державної політики, а й безпосередньо на рівні підприємства шляхом розвитку комплаєнсу, перевірки контрагентів, внутрішнього контролю, цифрової простежуваності операцій та закріплення стандартів доброчесної поведінки.

Отже, подальше дослідження доцільно спрямувати на деталізацію інструментів державного та корпоративного впливу на джерела тінізації, а також визначення їх місця в інтегрованій системі управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу.

3.3. Організаційно-економічні умови формування та розвитку діяльності суб'єктів агробізнесу

При проведенні аналізу результативності діяльності суб'єктів аграрного бізнесу доцільно застосовувати методичний підхід, орієнтований на забезпечення об'єктивності, зіставності та аналітичної достатності розрахунків на основі наявних даних про їх виробничо-господарську та комерційну діяльність. Такий підхід має передбачати не лише розрахунок окремих абсолютних і відносних показників, а й їх систематизацію за функціональними блоками, що дозволяє отримати

комплексну характеристику результативності підприємства та його ринкової позиції.

З огляду на це проведення аналізу доцільно структурувати за окремими блоками показників, представленими в табл. 3.4. Перший блок має охоплювати систему індикаторів, що характеризують ефективність функціонування суб'єктів аграрного бізнесу в межах відповідного територіального або локального ринку. Його призначення полягає у визначенні фактичної ринкової позиції підприємства, виявленні відносних переваг у порівнянні з іншими учасниками ринку та оцінюванні результативності використання наявного виробничо-комерційного потенціалу.

До складу цього блоку доцільно включити показники обсягів виробництва і реалізації продукції, виручки від реалізації, частки підприємства на відповідному товарному ринку, темпів зміни обсягів збуту, рівня рентабельності основної діяльності, продуктивності використання ключових ресурсів, а також показники концентрації продажів за основними каналами збуту. Використання зазначених індикаторів дозволяє встановити, наскільки стійкою є позиція підприємства в межах конкретного сегмента ринку та якою мірою результати його діяльності перевищують або поступаються середнім характеристикам відповідної групи суб'єктів.

Особливу увагу в межах першого блоку доцільно приділяти результативності основної діяльності та розподілу ринкових часток, оскільки саме ці показники найбільш безпосередньо відображають здатність підприємства реалізовувати наявний виробничий потенціал у конкурентному середовищі. При цьому ринкову частку доцільно трактувати не лише як показник масштабу присутності підприємства, а і як індикатор його переговорної позиції у взаємодії з покупцями, постачальниками та іншими контрагентами.

У контексті дослідження організаційно-правової безпеки зазначені показники мають додаткове аналітичне значення. Значна ринкова частка або високі темпи реалізації можуть свідчити про сильну конкурентну позицію, однак одночасно супроводжуватися зростанням кількості договірних зв'язків, ускладненням організаційної структури, розширенням кола стейкхолдерів та підвищенням вимог до правового супроводу діяльності. Тому результати першого блоку доцільно використовувати не ізольовано, а як основу для подальшого оцінювання того, яким чином ринковий масштаб і конкурентна позиція впливають на конфігурацію потенційних організаційно-правових загроз.

Таблиця 3.4

Процедура оцінювання результативності підприємств

Етап	Показники
Визначення місткості ринку та особливостей функціонування його учасників	Комплекс показників, пов'язаних з функціонуванням підприємств на ринку, який дає змогу виявити їх реальні конкурентні переваги (групування підприємств за рівнем результативності виробничо-комерційної діяльності, ранжування через розподіл ринкових часток)
Визначення інтенсивності конкуренції та рівня концентрації на ринку	Показники інтенсивності конкуренції (індекс концентрації, чотирьох частковий показник концентрації, визначення ринкової конкуренції на основі системи нерівностей, індекс Херфіндаля та індекс Херфіндаля –Хіршмана, індекс Розенблюта, коефіцієнт відносної концентрації, узагальнений показник інтенсивності конкуренції або коефіцієнт варіації)
Порівняння підприємств за різними критеріями конкуренто-спроможності	Графічні та матричні методи (метод профілів із створенням радіальної діаграми або багатокутника конкурентоспроможності підприємств на основі окремих обраних критеріїв, графічне відображення порівняльного аналізу підприємств по розподілу ринкових часток на галузевому ринку через ефективність їх функціонування на об'єктових ринках, виявлення рівня цінової спроможності підприємств та її залежності від різних факторів, побудова матриці БКГ)
Оцінка результативності окремих підприємств	Визначення інтегрального показника конкуренто-спроможності на основі показників ефективності виробничої діяльності підприємства, його фінансового стану, ефективності збутової діяльності, а також оцінки конкурентоспроможності товару)

* *систематизовано автором*

Загалом вищі значення показників результативності свідчать про ефективніше використання виробничого та комерційного потенціалу підприємства і, за інших рівних умов, формують передумови для

посилення його конкурентних позицій на аграрному ринку. Водночас самі по собі високі фінансово-економічні результати не є достатньою підставою для висновку про стійкість підприємства, оскільки вони можуть формуватися під впливом кон'юнктурних, цінових або разових факторів. Саме тому їх доцільно розглядати у взаємозв'язку з параметрами ринкового позиціювання, організаційної структури та правового забезпечення діяльності.

Виявлення чинників, що визначають результати операційної, фінансової та інвестиційної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, доцільно здійснювати із застосуванням інструментарію стратегічного аналізу. Його використання дозволяє не лише систематизувати фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, а й визначити характер їх впливу на поточний стан та перспективи розвитку підприємства.

У межах запропонованого методичного підходу формування переліку загроз і можливостей доцільно здійснювати на основі матричної моделі, побудованої за двома взаємопов'язаними вимірами. Перший передбачає розподіл факторів на організаційні та правові, другий — на внутрішні та зовнішні. Для кожного ідентифікованого фактора додатково має визначатися можливий економічний наслідок його реалізації, що дозволяє пов'язати організаційно-правові характеристики із кінцевими результатами діяльності підприємства.

Таким чином, матриця має охоплювати чотири основні блоки: внутрішні організаційні фактори, зовнішні організаційні фактори, внутрішні правові фактори та зовнішні правові фактори. Така побудова дозволяє уникнути змішування джерел загроз і водночас простежити механізм їх трансформації у фінансові, виробничі або ринкові наслідки.

Проведений аналіз засвідчив, що найбільш відчутний вплив на кінцеві економічні результати мають параметри ринкового позиціювання підприємств, які проявляються з урахуванням форми власності,

організаційно-правової форми та масштабу діяльності. Саме ці ознаки були використані як одна з основ для подальшого групування досліджуваних суб'єктів аграрного бізнесу.

За результатами групування встановлено, що найвищі відносні показники результативності, зокрема за чистим доходом від реалізації продукції та прибутком, характерні для підприємств із рівнем ефективності 40,0–57,5 %, до складу якої увійшло 7 підприємств. В інших групах — 20,0–39,9 % (14 підприємств), 0,1–19,9 % (12 підприємств) та серед збиткових підприємств (17 суб'єктів) — чіткої послідовності зміни зазначених показників не виявлено.

Отримані результати свідчать про відсутність однозначної лінійної залежності між рівнем ефективності та окремими абсолютними показниками доходу й прибутку. Це означає, що масштаб діяльності підприємства сам по собі не визначає рівень його результативності, а кінцевий економічний результат формується під впливом сукупності виробничих, ринкових, організаційних і правових чинників.

Відповідні результати групування та співвідношення показників за досліджуваними підприємствами представлено на рис. 3.1.

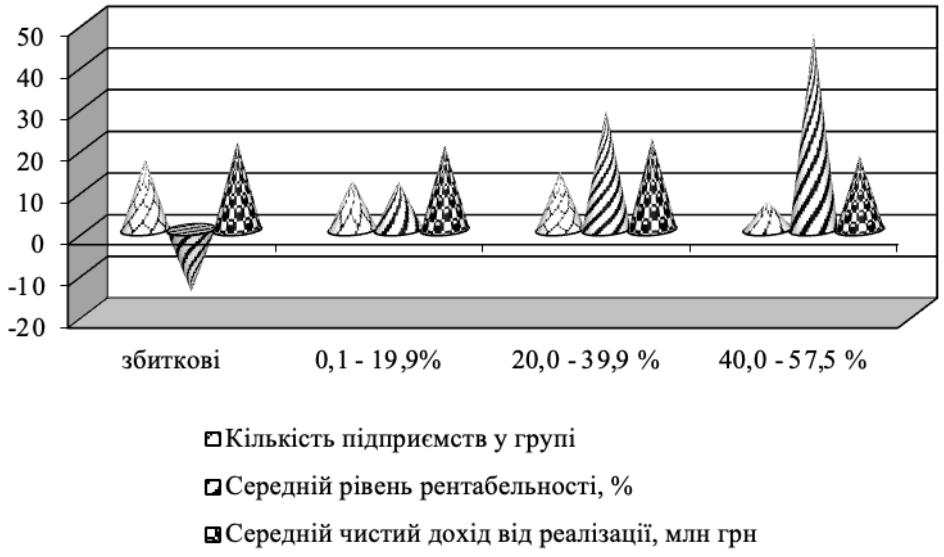

Рис. 3.1. Порівняння ідентифікованих показників результативності діяльності аграрних підприємств

Результати попереднього групування підприємств доцільно використати як інформаційну основу для оцінювання інтенсивності конкуренції та рівня концентрації на досліджуваному локальному ринку. З цією метою сформовано другий блок методичного підходу, який передбачає розрахунок системи взаємодоповнюючих показників: трьох- і чотирьохчасткових коефіцієнтів концентрації, індексів Херфіндаля–Хіршмана та Розенблюта, коефіцієнтів абсолютної і відносної концентрації, показників варіації ринкових часток, а також перевірку відповідних співвідношень між частками провідних учасників ринку. Комплексне використання зазначених індикаторів дозволяє не обмежуватися характеристикою частки окремих лідерів, а оцінити загальну структуру розподілу ринкової влади між суб'єктами аграрного бізнесу та здійснити їх подальше сегментування (табл. 3.6).

Одним із базових показників такого аналізу є коефіцієнт концентрації, який характеризує сукупну частку найбільших учасників відповідного ринку. Використання трьохчасткового показника дозволяє визначити, яку частину сукупного обсягу реалізації контролюють три найбільші підприємства. Отримане у дослідженні значення свідчить про відсутність критичної концентрації ринкових часток у межах обраного локального сегмента та про те, що жоден із трьох найбільших учасників не формує одноосібно визначального впливу на ринкову ситуацію.

Додатково розраховано чотирьохчастковий коефіцієнт концентрації. Встановлено, що чотири найбільші підприємства формують близько 37 % сукупного обсягу досліджуваного ринку. Отриманий результат підтверджує відсутність надмірного зосередження реалізації продукції в обмеженої кількості суб'єктів. Водночас інтерпретація лише цього показника має певні обмеження, оскільки однакове значення може бути отримане за принципово різного розподілу часток між чотирма найбільшими підприємствами. Наприклад, частки можуть бути відносно

рівномірними або, навпаки, одна компанія може істотно переважати інших. Саме тому коефіцієнти концентрації необхідно доповнювати показниками, які враховують розподіл часток між усіма учасниками ринку.

У межах аналізу також використано систему співвідношень між ринковими частками провідних підприємств, що дозволяє додатково оцінити наявність потенційного домінування. Отримані результати не підтвердили наявності абсолютної ринкової влади одного підприємства. Водночас нерівномірність розподілу часток свідчить про існування відмінностей у конкурентних позиціях окремих суб'єктів, які доцільно враховувати при подальшій оцінці їх поведінки та характеру взаємодії з контрагентами.

Більш комплексною характеристикою концентрації є індекс Херфіндаля–Хіршмана (HHI), який визначається як сума квадратів ринкових часток усіх підприємств. Якщо частки представлені десятковими дробами, значення індексу знаходиться у межах від величини, близької до нуля, до 1; якщо у відсотках — традиційно використовується шкала до 10 000. Чим більш рівномірно розподілені ринкові частки, тим нижчим є HHI, а збільшення його значення відображає посилення концентрації. За умов чистої монополії показник набуває максимального значення.

Доцільно зауважити, що в сучасному методичному трактуванні індекс Херфіндаля–Хіршмана не обмежується першими 50 підприємствами. Якщо для практичних розрахунків використовується вибірка найбільших суб'єктів, такий підхід слід розглядати як модифікований варіант показника і чітко зазначати межі вибірки. Тому встановлене в дослідженні граничне значення 0,18 доцільно інтерпретувати саме відповідно до прийнятої автором шкали та методики оцінювання, а не як універсальний норматив для всіх ринків.

Недоліком HHI є те, що він враховує величину часток, але безпосередньо не відображає порядкової позиції кожного учасника. Для

врахування рангу підприємств доцільно застосовувати індекс Розенблюта (Hall–Tideman), який поєднує розмір ринкової частки з місцем підприємства у ранжованому ряді. Застосування цього показника дає можливість точніше відобразити структурну нерівномірність ринку та роль його найбільших учасників.

Для додаткової характеристики диференціації ринкових часток розраховано коефіцієнт варіації, який визначається як відношення середньоквадратичного відхилення ринкових часток до їх середнього значення. Методологічно важливо розмежовувати коефіцієнт варіації та похідний від нього показник інтенсивності конкуренції. Чим нижчим є коефіцієнт варіації, тим більш рівномірно розподілені ринкові частки підприємств. За абсолютно однакових часток наближається до нуля. Якщо ж у дослідженні використовується трансформований коефіцієнт інтенсивності конкуренції, побудований обернено до варіації, його значення, навпаки, зростає зі збільшенням рівномірності розподілу часток.

За результатами проведених розрахунків узагальнений показник інтенсивності конкуренції на досліджуваному локальному ринку становив 0,18. У межах прийнятої методики це свідчить про порівняно невисоку інтенсивність конкурентної взаємодії та наявність відчутної диференціації ринкових позицій підприємств. Водночас отриманий результат необхідно інтерпретувати у взаємозв’язку з іншими коефіцієнтами концентрації, оскільки жоден окремий індекс не забезпечує повної характеристики ринкової структури.

Таким чином, використання сукупності показників, а саме індексу Херфіндаля та Херфіндаля-Хіршмана, індексу Розенблюта, показників абсолютної й відносної концентрації та варіації ринкових часток дозволило сформувати комплексну характеристику конкурентного середовища локального ринку. Отримані результати доцільно використовувати як основу для подальшого сегментування підприємств та оцінювання того,

яким чином концентрація ринкової влади, масштаб діяльності й конкурентна позиція впливають на характер стейкхолдерських взаємодій та формування організаційно-правових загроз.

З позиції предмета дослідження це має принципове значення: концентрація ринку сама по собі не визначає рівень організаційно-правової безпеки, однак змінює конфігурацію взаємовідносин між підприємствами, покупцями, постачальниками та іншими учасниками ринку, а отже — впливає на структуру потенційних джерел загроз і вимоги до системи управління ними.

Таблиця 3.6

Результативність ринкової діяльності досліджуваних підприємств

Показник	Значення
$CR_i = \sum_{i=1}^{n} q_i$	0,26
$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}$	0,37
$\begin{cases} Q_1 + Q_2 + Q_3 > 0{,}7 \\ Q_1/(Q_2 + Q_3) > 1 \end{cases}$	0,97 1,33
$I_H = \sum Di^2$ $I_h = 1000 * Di^2$	0,22
$I_{HH} = \sum_{i=1}^{m} q^2{}_i$ (модифікований)	0,27
$I_R = \frac{1}{\sum_{i=1}^{n} (i \cdot Д_i)}, i = 1,2,\ldots,n$	0,002
$U_K = \sqrt[3]{U_D \cdot U_T \cdot U_P}$.	3,3
$U_D = 1 - \frac{\sqrt{(\frac{1}{n})\sum (Дi - Дсер)^2}}{Дсер}$	0,18

* *розраховано автором за результатами обстеження вибірки підприємств*

Загалом результати розрахунків показників концентрації та структури ринкових часток дають підстави констатувати невисоку інтенсивність конкуренції на досліджуваному локальному ринку, що узгоджується з попередніми результатами аналізу ринкового позиціювання

підприємств. Водночас така характеристика не означає відсутності конкурентної взаємодії, а лише свідчить про її нерівномірність та відмінності у ринкових позиціях окремих суб’єктів.

Одним із методів порівняльного оцінювання конкурентних позицій обмеженої кількості підприємств є метод профілів, який доцільно віднести до третього блоку запропонованого поетапного аналізу результативності. Його сутність полягає у графічному представленні сукупності характеристик підприємства за допомогою радіальної діаграми, що дозволяє одночасно порівнювати кілька суб’єктів за визначеним набором критеріїв.

Для побудови профілів використано дані виробничо-комерційної діяльності трьох найбільших підприємств досліджуваного локального ринку. Критерії оцінювання сформовано на основі експертного відбору показників, які характеризують організаційну, правову та економічну складові діяльності. У даному випадку було використано сім критеріїв, відповідно до кількості яких коло радіальної діаграми поділено на сім однакових секторів [46].

Кожна радіальна вісь відображає окремий критерій, причому шкали нормовано таким чином, щоб усі отримані значення знаходилися в межах єдиного оціночного поля. Чим далі точка розташована від центра діаграми, тим вищим є значення відповідного критерію. Послідовне з’єднання точок по всіх осях формує профіль підприємства у вигляді багатокутника.

Побудовані профілі дозволяють наочно визначити, за якими параметрами досліджувані підприємства мають сильніші або слабші позиції, а також виявити структурні відмінності між ними. У цьому полягає одна з головних переваг методу — висока наочність і можливість одночасного багатокритеріального порівняння.

Водночас доцільно уникати прямого ранжування підприємств лише за площею отриманих багатокутників. Такий підхід може призводити до

викривлень у разі різної вагомості критеріїв або суттєвої компенсації низьких значень одних показників високими значеннями інших. Тому площа профілю може використовуватися як допоміжна характеристика, але не як самодостатній інтегральний показник конкурентоспроможності чи результативності.

Головним обмеженням методу профілів є відсутність у його базовому варіанті однозначного узагальнюючого кількісного критерію, що ускладнює формування точного рангу підприємств [56]. Для подолання цього недоліку графічний аналіз доцільно доповнювати інтегральним оцінюванням, нормуванням критеріїв та врахуванням їх вагомості.

За методом профілів із використанням радіальної діаграми було проведено порівняльний аналіз підприємств, згрупованих за формами власності, на основі окремих критеріїв організаційної, правової та економічної складових їх діяльності. Результати такого оцінювання представлено на рис. 3.2.

Проведене оцінювання організаційно-правового забезпечення діяльності досліджуваних суб’єктів аграрного бізнесу дозволило виокремити ключові детермінанти впливу на рівні мікро- та макросередовища. Встановлено, що результативність їх функціонування формується під одночасним впливом виробничих, ринкових та управлінських чинників, які по-різному проявляються залежно від масштабу підприємства, форми власності, організаційної структури та характеру зовнішніх взаємодій.

До факторів мікросередовища належать насамперед структура управління, розподіл повноважень, якість внутрішніх комунікацій, трудові відносини, договірна взаємодія з постачальниками та покупцями, фінансова дисципліна й система контролю. Макросередовище формує чинники, на які підприємство має обмежений безпосередній вплив: регуляторні зміни, макроекономічну кон’юнктуру, стан фінансових ринків,

рівень конкуренції, воєнні та логістичні загрози, природно-кліматичні умови.

Таким чином, результати третього блоку аналізу підтверджують доцільність поєднання кількісних показників ринкової результативності із графічними багатокритеріальними методами. Це дозволяє не лише визначити відмінності між підприємствами за окремими параметрами, а й простежити, яким чином поєднання організаційних, правових та економічних характеристик формує їх конкурентні позиції та впливає на конфігурацію організаційно-правових загроз.

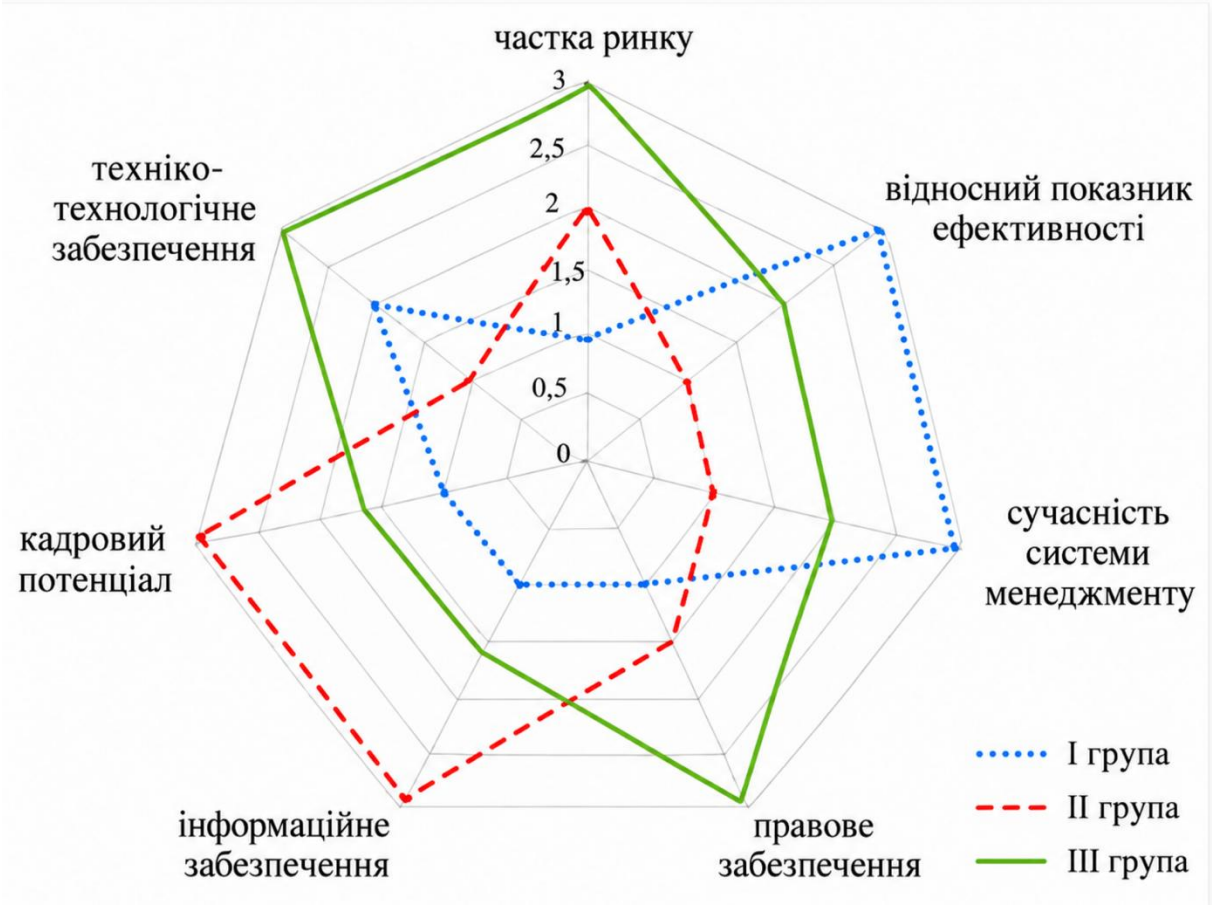

Рис. 3.2. Діаграма результативності груп підприємств

* *розраховано автором*

Серед матричних методів стратегічного аналізу одним із найбільш відомих інструментів є матриця Бостонської консалтингової групи (BCG). Її класична побудова ґрунтується на двох координатах: темпі зростання відповідного ринку та відносній ринковій частці досліджуваного об’єкта

[46; 47]. У первісному варіанті матриця застосовувалася переважно для аналізу стратегічних бізнес-одиниць або товарних напрямів, тому при використанні її для порівняння суб'єктів аграрного бізнесу необхідною є відповідна методична адаптація.

У межах дослідження матриця BCG може використовуватися для визначення стратегічного положення підприємств або окремих напрямів їх діяльності через зіставлення динаміки розвитку відповідного ринкового сегмента та відносної частки суб'єкта на ньому. Найбільш сприятливими є позиції, за яких підприємство або його стратегічний напрям одночасно характеризується значною відносною часткою ринку та функціонує в сегменті з високими темпами зростання. Натомість поєднання низької частки з уповільненням ринкової динаміки свідчить про обмежені можливості подальшого розширення конкурентної присутності.

До переваг зазначеного підходу належать відносна простота розрахунків, наочність результатів та можливість простеження змін стратегічних позицій у динаміці. Метод може ґрунтуватися на доступних даних про обсяги реалізації підприємств і місткість відповідного ринку, що спрощує його практичне використання. Водночас отримані результати не слід трактувати як комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства, оскільки матриця враховує лише два параметри та не відображає причин зміни конкурентної позиції, якості менеджменту, ресурсного потенціалу, правового забезпечення, технологічного рівня та інших важливих характеристик.

З огляду на це матрицю BCG доцільно використовувати як допоміжний інструмент стратегічного позиціонування, результати якого мають доповнюватися іншими кількісними та якісними методами аналізу. Для дослідження організаційно-правової безпеки її аналітична цінність полягає насамперед у можливості визначення тих ринкових позицій, за яких розширення діяльності, посилення концентрації або, навпаки, втрата

ринкової частки можуть супроводжуватися зміною структури взаємодій із зацікавленими сторонами та появою нових джерел загроз.

До четвертого блоку запропонованого поетапного дослідження результативності суб'єктів аграрного бізнесу доцільно віднести ситуаційне оцінювання окремого підприємства, спрямоване на визначення ефективності його внутрішніх функціональних підсистем. На цьому етапі доцільним є використання методичного підходу, що базується на положеннях теорії ефективної конкуренції.

Відповідно до цього підходу конкурентні позиції підприємства формуються не лише завдяки сприятливій ринковій кон'юнктурі або значній частці ринку, а насамперед у результаті узгодженої та результативної роботи його основних функціональних підсистем. Високий рівень конкурентоспроможності досягається за умови ефективного поєднання виробничої, фінансової, збутової та управлінської діяльності. Для предмета даного дослідження особливого значення набуває те, що результативність цих підсистем безпосередньо залежить від якості організаційного упорядкування процесів і належного правового забезпечення їх здійснення.

Отже, оцінювання діяльності окремого підприємства за цим методом передбачає аналіз ефективності використання відповідних груп ресурсів і результатів функціонування основних підсистем. Методично доцільно виділити чотири групи критеріїв конкурентоспроможності [56].

Перша група охоплює показники ефективності виробничої діяльності. До неї належать характеристики рівня виробничих витрат, продуктивності праці, ефективності використання основних засобів, матеріальних і земельних ресурсів, фондовіддачі, собівартості продукції та інших параметрів, що відображають результативність виробничого процесу.

Друга група включає показники фінансового стану та ефективності використання оборотного капіталу. До них належать показники ліквідності, платоспроможності, фінансової автономії, оборотності активів, забезпеченості власними оборотними коштами та здатності підприємства підтримувати фінансову стійкість у коротко- і довгостроковій перспективі.

Третя група характеризує ефективність організації збутової діяльності та ринкової взаємодії. До її складу доцільно включати показники рентабельності продажів, темпів зміни обсягів реалізації, частки ринку, диверсифікації каналів збуту, концентрації продажів за основними покупцями та результативності маркетингової діяльності.

Четверта група відображає конкурентоспроможність продукції й охоплює співвідношення її ціни та якості, відповідність стандартам і вимогам покупців, стабільність якісних характеристик, можливість диференціації та здатність забезпечувати споживчу цінність порівняно з продукцією конкурентів.

Оскільки показники, включені до зазначених груп, мають різну значущість для формування кінцевого рівня конкурентоспроможності, їх агрегування передбачає використання вагових коефіцієнтів, визначених експертним шляхом. У загальному вигляді інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства може бути представлений як середньозважена величина. У свою чергу, кожна групова оцінка може формуватися шляхом агрегування нормованих одиничних показників із відповідними внутрішньогруповими вагами. Такий підхід дозволяє забезпечити зіставність показників, представлених у різних одиницях виміру, та уникнути домінування окремих абсолютних характеристик.

Важливо підкреслити, що в межах цього дослідження інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності не ототожнюється з рівнем організаційно-правової безпеки. Він використовується як результуюча характеристика функціонування підприємства, тоді як організаційні та

правові чинники розглядаються як важливі передумови формування відповідних результатів. Це дозволяє надалі дослідити, наскільки відмінності у внутрішній організації, якості правового забезпечення та характері взаємодії із зацікавленими сторонами пов'язані з конкурентною результативністю суб'єктів аграрного бізнесу.

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства $(K_{КП})$ розраховується за формулою:

$$K_{КП} = 0{,}15E_В + 0{,}29Ф_П + 0{,}23E_З + 0{,}33K_Т \text{ , (3.1)}$$

де $E_В$ - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; $Ф_П$ - значення критерію фінансового стану підприємства; $E_З$ - значення критерію ефективності збуту товару на ринку; $K_Т$ - значення критерію конкурентоздатності товару через ціну і якість; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коефіцієнти значимості критеріїв.

Критерії ефективності виробничої діяльності підприємства $(E_В)$:

$$E_В = 0{,}31В + 0{,}19Ф + 0{,}40P_П + 0{,}10П \text{ , (3.2)}$$

де $В$ - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; $Ф$ - відносний показник фондовіддачі; $P_П$ - відносний показник рентабельності продукції; $П$ - відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 - коефіцієнти значимості показників.

Критерії фінансового стану діяльності підприємства $(Ф_П)$:

$$Ф_П = 0{,}36K_А + 0{,}44K_Л + 0{,}21K_{Об}, \qquad (3.3)$$

де $K_А$ - відносний показник автономії підприємства; $K_Л$ - відносний показник ліквідності підприємства; $K_{Об}$ - відносний показник оборотності оборотних активів; 0,36; 0,43; 0,21 - коефіцієнти значимості показників.

Критерій ефективності організації збуту товару $E_З$:

$$E_З = 0{,}44P_П + 0{,}35K_{ЗАТ} + 0{,}21K_Р \qquad (3.4)$$

де; РП - відносний показник рентабельності продажів; $К_{ЗАТ}$ - відносний показник затовареності готовою продукцією; $К_{ЗВП}$ - відносний показник завантаження виробничих потужностей; $К_{Р}$ - відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,44; 0,35; 0,21 - коефіцієнти значимості показників.

Критерій конкурентоздатності товару ($К_{КТ}$) розраховується як співвідношення приросту ціни товару до приросту його якості.

Також слід враховувати, що одноразове визначення інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності не забезпечує достатньої аналітичної глибини, оскільки відображає лише стан підприємства у конкретний момент часу. Для отримання більш об’єктивних висновків доцільно здійснювати оцінювання в динаміці щонайменше за трирічний період. Такий підхід дозволяє встановити не лише напрям зміни інтегрального показника, а й визначити, за рахунок яких саме складових відбулося його зростання або зниження. У практичному аспекті це створює можливість своєчасно ідентифікувати слабкі місця у виробничій, фінансовій, збутовій або управлінській діяльності та сформувати відповідні коригувальні заходи на перспективу.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності досліджуваних груп підприємств у першому періоді становив 1,03, а у другому — 3,37. Зростання значення показника свідчить про позитивну динаміку загальної конкурентної позиції досліджуваних суб’єктів. Водночас навіть за умов такого покращення окремі складові залишаються недостатньо розвиненими, що обумовлює необхідність подальшого вдосконалення відповідних напрямів діяльності.

Проведене дослідження також засвідчило, що результати діяльності окремих аграрних підприємств істотно відхиляються від середніх характеристик внутрішнього ринку. Частина підприємств формує збитки

навіть за тими видами продукції, які традиційно характеризуються прийнятним рівнем рентабельності. Це свідчить про те, що кінцевий економічний результат визначається не лише галузевою кон’юнктурою, а й якістю внутрішнього менеджменту, структурою витрат, організацією збуту, договірною дисципліною та характером взаємодії з іншими учасниками ринку.

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання розподілу створеної доданої вартості між виробниками, посередниками, переробниками та іншими учасниками ланцюга. При цьому критерій «справедливості» не може бути зведений до суб’єктивної оцінки прибутковості окремого учасника. Більш коректним є підхід, за якого ключовим орієнтиром виступає здатність кожного суб’єкта забезпечувати достатню віддачу на залучений капітал, підтримувати розширене відтворення, фінансувати технологічне оновлення та формувати резерви для розвитку.

Саме тому оцінювання результативності доцільно пов’язувати не лише з абсолютними величинами доходу або прибутку, а й із здатністю підприємства підтримувати фінансову стійкість, відновлювати ресурсний потенціал і реалізовувати структурні зміни через відповідні системи стратегічного управління.

З метою визначення зовнішніх і внутрішніх чинників формування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою суб’єктів аграрного бізнесу було здійснено ідентифікацію основних загроз і ризиків. Чинники впливу на операційну, фінансову та інвестиційну діяльність систематизовано із застосуванням інструментарію стратегічного аналізу.

Формування переліку загроз і можливостей за запропонованим підходом доцільно здійснювати на основі матричної моделі, яка поєднує економічну, організаційну та правову складові із розподілом факторів за

внутрішнім і зовнішнім середовищем. Для кожного ідентифікованого фактора додатково має визначатися можливий економічний наслідок його реалізації. Такий підхід дозволяє простежити логіку трансформації чинника середовища у конкретну загрозу, а надалі — у виробничі, фінансові, ринкові або правові наслідки.

Подальше визначення можливих наслідків дозволяє використовувати таку матрицю як основу для формування стратегій реагування, що більш детально розглядаються у п’ятому розділі дисертаційного дослідження.

Таким чином, основна діяльність суб’єктів аграрного бізнесу формується під одночасним впливом виробничих, ринкових, управлінських і правових чинників. Кожен із них має власні обмеження в межах відповідних функціональних підсистем підприємства, а їх поєднання визначає як рівень результативності, так і конфігурацію потенційних загроз організаційно-правовій безпеці. Саме тому подальший аналіз доцільно здійснювати не за окремими ізольованими показниками, а в межах інтегрованої системи оцінювання, що поєднує динамічний, структурний і стратегічний підходи.

Висновки до розділу 3

1. У розділі систематизовано чинники впливу на операційну, фінансову та інвестиційну діяльність суб’єктів аграрного бізнесу із застосуванням SWOT-аналізу. Обґрунтовано, що формування переліку загроз і можливостей доцільно здійснювати на основі матричного підходу, який передбачає окремий розгляд організаційної та правової складових у перехресному вимірі внутрішнього і зовнішнього середовища із одночасним визначенням можливих економічних наслідків реалізації відповідних подій. Така побудова дозволяє не лише ідентифікувати

джерела загроз, а й простежити механізм їх трансформації у конкретні виробничі, фінансові, ринкові та правові наслідки для підприємства.

2. Встановлено, що найбільш відчутний вплив на кінцеві економічні результати справляють параметри ринкового позиціювання підприємств з урахуванням форми власності, організаційно-правової форми та масштабу діяльності. На цій основі здійснено групування досліджуваних суб'єктів аграрного бізнесу за рівнем ефективності. Найвищі відносні показники результативності за чистим доходом від реалізації та прибутком характерні для групи підприємств із рівнем ефективності 40,0–57,5 %, до якої увійшло 7 підприємств. В інших групах — 20,0–39,9 % (14 підприємств), 0,1–19,9 % (12 підприємств) та серед збиткових підприємств (17 суб'єктів) — чіткого ранжування не встановлено. Це свідчить про відсутність однозначної залежності між масштабом результативності та окремими абсолютними показниками доходу й прибутку та підтверджує необхідність багатофакторного оцінювання діяльності.

3. Результати групування використано для оцінювання інтенсивності конкуренції на локальному ринку із застосуванням комплексу показників концентрації: трьох- та чотирьохчасткових індексів, системи нерівностей, індексів Херфіндаля та Херфіндаля–Хіршмана, індексу Розенблюта, коефіцієнтів абсолютної та відносної концентрації, а також коефіцієнта варіації. Це дозволило провести сегментування підприємств за особливостями їх ринкового положення та встановити невисокий рівень інтенсивності конкуренції на досліджуваному локальному ринку. Визначені тенденції узгоджуються з особливостями розвитку систем управління на підприємствах і підтверджують взаємозв'язок між ринковою позицією, структурою управління та конфігурацією потенційних організаційно-правових загроз.

4. За методом профілів із використанням радіальної діаграми виконано порівняльне оцінювання підприємств, згрупованих за формами

власності. Для цього використано експертно відібрані критерії, що характеризують організаційну, правову та економічну складові діяльності. Отримані профілі дозволили наочно визначити відмінності між підприємствами за часткою ринку, відносною ефективністю, сучасністю системи менеджменту, правовим, інформаційним, кадровим і техніко-технологічним забезпеченням. Застосування такого підходу підтвердило доцільність поєднання кількісних показників із багатокритеріальними графічними методами для виявлення сильних і слабких сторін суб'єктів аграрного бізнесу.

5. Проведене оцінювання організаційно-правового забезпечення діяльності досліджуваних підприємств дозволило виокремити ключові детермінанти впливу на рівні мікро- та макросередовища. Встановлено, що результативність функціонування суб'єктів аграрного бізнесу формується під одночасним впливом виробничих, ринкових, організаційних та управлінських чинників, кожен із яких має власні обмеження в межах відповідних функціональних підсистем підприємства. Це підтверджує необхідність подальшої інтеграції результатів стратегічного аналізу, оцінювання конкурентної позиції та діагностики організаційно-правового забезпечення в єдину систему управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу.

РОЗДІЛ 4
ІМПЕРАТИВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

4.1. Стимулюючий інструментарій менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу

Використання методів економічного аналізу, моніторингу та прогнозування в системі управління суб'єктами аграрного бізнесу доцільно спрямовувати не лише на фіксацію поточного стану підприємства, а й на виявлення резервів підвищення результативності його функціонування, стійкості ринкових позицій та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливого значення при цьому набуває моніторинг небезпек, загроз і ризиків, що виникають у системі інтеграційних зв'язків підприємства з ринковим середовищем, а також оцінювання можливостей кооперації, інтеграції та стратегічного партнерства з іншими суб'єктами. Саме такі зв'язки здатні забезпечити розширення економічної активності, вихід на нові ринки та підвищення стійкості конкурентних позицій.

Проведене дослідження свідчить, що значна частина середніх і малих суб'єктів аграрного бізнесу володіє достатнім ресурсним потенціалом, однак його реалізація обмежується недосконалістю систем менеджменту, недостатнім рівнем стратегічного планування та фрагментарністю заходів щодо організаційно-правової безпеки. Відсутність комплексності, адаптивності та взаємоузгодженості між окремими елементами управління ускладнює перетворення наявного потенціалу на довгостроковий стратегічний результат.

У зв'язку з цим організаційно-правову безпеку доцільно розглядати

не як ізольований напрям діяльності, а як інтегровану управлінську систему, функціонування якої узгоджується із загальною системою менеджменту підприємства. Комплексне поєднання організаційних, правових та економічних інструментів дозволяє своєчасніше ідентифікувати загрози, підвищувати ефективність превентивного управління, знижувати потенційні втрати та забезпечувати більш узгоджене використання ресурсів.

Інтегровану систему управління організаційно-правовою безпекою доцільно представляти як сукупність взаємопов'язаних підсистем. Керована підсистема відображає об'єкт управління та охоплює процеси діяльності підприємства, у межах яких виникають організаційні та правові взаємодії, загрози й потенційні відхилення. Керуюча підсистема представлена суб'єктами менеджменту, які здійснюють цілеспрямований вплив на відповідні процеси, приймають рішення, визначають стратегії та забезпечують їх реалізацію.

Інформаційна підсистема забезпечує взаємозв'язок між суб'єктом та об'єктом управління через формування, оброблення, передавання та використання інформації щодо стану організаційно-правової безпеки, поточних загроз, ризиків та результатів управлінського впливу.

Саме інформаційна підсистема забезпечує можливість переходу від фрагментарного реагування на окремі проблеми до системного й превентивного управління.

Важливим елементом інтегрованої системи є управління ризиками. Водночас ризик-менеджмент не слід ототожнювати з організаційно-правовою безпекою загалом. Його функція полягає у врахуванні невизначеності, оцінюванні альтернатив та виборі управлінських рішень з урахуванням можливих результатів.

Управління ризиками створює зв'язок між економічною та організаційно-правовою площинами, оскільки управлінські рішення щодо

розподілу ресурсів, вибору контрагентів, способу здійснення операцій або стратегічного напряму розвитку одночасно мають економічні, організаційні та правові наслідки.

У цьому контексті доцільно розмежовувати:

- небезпеку як потенційну можливість негативного впливу;

- загрозу як конкретизований прояв небезпеки;

- ризик як невизначеність щодо наслідків реалізації певної події або рішення.

Відповідно, управління ризиками має бути інтегроване в систему організаційно-правової безпеки як інструмент вибору альтернатив, а не як її тотожний зміст.

Сучасні умови функціонування суб’єктів аграрного бізнесу характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, що потребує застосування інструментарію стратегічного менеджменту. Поточне реагування на окремі відхилення не забезпечує достатньої стійкості підприємства, якщо не доповнюється довгостроковим баченням, стратегічними орієнтирами та сценарним підходом.

Стратегічне управління має бути спрямоване на формування загального вектора розвитку підприємства, визначення конкурентних перспектив, інтенсифікацію комерційної діяльності та забезпечення узгодженості внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку. Організаційно-правова безпека в такому випадку має бути інтегрована в стратегічний менеджмент як одна з його функціональних площин, а не розглядатися окремо від загальної стратегії підприємства.

Розвиток стратегічного управління в діяльності підприємств доцільно розглядати як поступову еволюцію від поточного планування та бюджетування до довгострокового планування, стратегічного контролю, формування альтернатив та комплексного стратегічного управління. Така еволюція відображає зростання складності зовнішнього середовища та

потребу у більш гнучких інструментах прийняття рішень.

При цьому не існує універсальної моделі стратегічного управління, однаково придатної для всіх суб'єктів аграрного бізнесу. Її конфігурація має залежати від масштабу підприємства, структури діяльності, ринкової позиції, ресурсного потенціалу, характеру взаємодії зі стейкхолдерами та рівня зовнішніх загроз.

Сучасний розвиток стратегічного менеджменту доцільно пов'язувати не з відмовою від попередніх підходів, а з їх інтеграцією й адаптацією до нових умов. Формування організаційно-правової складової стратегічного управління є результатом саме такої еволюції — розширення предметного поля менеджменту через включення питань стійкості, захисту прав, регламентації взаємодії, комплаєнсу та превентивного управління загрозами.

Трансформація стратегічного управління безпосередньо змінює вимоги до системи моніторингу. У межах інтегрованої системи організаційно-правової безпеки моніторинг має охоплювати не лише фінансові результати, а й параметри організаційної взаємодії, правового забезпечення, ризиків та загроз.

З позиції стратегічного управління доцільно виділяти дві основні площини діяльності підприємства — виробничу та комерційну. Виробнича площина характеризується ресурсним забезпеченням, технологічними процесами та впровадженням інновацій. Комерційна — ринковими взаємодіями, збутом, фінансовими результатами та позиціонуванням підприємства. Обидві площини формують власні джерела загроз і можливостей, що потребує їх включення до єдиної системи стратегічного моніторингу.

Таким чином, моніторинг у системі організаційно-правової безпеки має виконувати не лише контрольну, а й діагностичну та прогностичну функції, забезпечуючи інформаційну основу для вибору стратегічних

альтернатив.

Сучасне стратегічне управління потребує проведення організаційних змін, зміст яких полягає у приведенні структури, функцій, компетентностей та процедур підприємства у відповідність до нових умов діяльності. Такі зміни можуть стосуватися: структури управління; розподілу повноважень; механізмів координації; процедур внутрішнього контролю; систем мотивації; взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами; цифрового та інформаційного забезпечення; правового супроводу діяльності.

У межах організаційно-правової безпеки організаційні зміни повинні оцінюватися не лише за їх економічною результативністю, а й за здатністю знижувати вразливість підприємства до загроз, підвищувати узгодженість взаємодії та забезпечувати більшу адаптивність системи менеджменту.

Завдання стратегічного менеджменту в контексті організаційно-правової безпеки полягає у виборі такого напряму поведінки підприємства, який дозволяє забезпечити необхідний рівень результативності за прийнятного рівня ризику та загроз. Доцільним є використання елементів теорії ігор для опису конкурентної взаємодії. Її застосування може бути доцільним у тих випадках, коли існують альтернативні дії кількох взаємозалежних суб’єктів, а результат рішення одного з них залежить від поведінки інших. Водночас теорія ігор є лише одним із можливих інструментів і не може повністю описати всю складність процесів організаційно-правової безпеки.

Функціональне навантаження стратегічного механізму має полягати у забезпеченні результативної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, мобілізації внутрішнього потенціалу та підтриманні стійкості конкурентних позицій. Управлінське рішення має формуватися на основі комплексного оцінювання трансформацій та організаційних змін, а його реалізація — супроводжуватися моніторингом та коригуванням.

Залежно від обраного напряму розвитку, інтенсивного або екстенсивного, підприємство формує відповідні внутрішні й зовнішні стратегічні альтернативи.

Інтенсивний розвиток передбачає підвищення результативності використання наявних ресурсів, технологічне оновлення, удосконалення менеджменту, підвищення якості взаємодії зі стейкхолдерами та оптимізацію бізнес-процесів.

Екстенсивний розвиток пов’язаний із розширенням масштабів діяльності, виходом на нові ринки, нарощуванням ресурсної бази та збільшенням зони економічної активності.

Незалежно від обраного напряму організаційно-правова безпека має включатися до стратегічного планування через два базові рівні:

- ідентифікацію загроз, ризиків і можливостей управління ними;

- моніторинг стану організаційно-правової безпеки та використання результатів оцінювання у процесі прийняття стратегічних рішень.

На основі цього формується стратегічний діапазон підприємства, тобто сукупність припустимих напрямів розвитку, які відповідають його ресурсному потенціалу, ринковому положенню та допустимому рівню загроз.

Важливим елементом формування інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою є визначення результуючих індикаторів. Вони можуть мати як формалізований, так і неформалізований характер.

До формалізованих можуть належати кількісні показники: рівня виконання планів; фінансових результатів; частоти порушень; рівня договірної дисципліни; кількості виявлених загроз; тривалості реагування; величини потенційних або фактичних втрат.

До неформалізованих належать: якість внутрішньої взаємодії; рівень довіри; ступінь узгодженості інтересів; якість корпоративної культури; ефективність комунікації; готовність персоналу до змін.

Їх спільне використання дозволяє поєднати кількісний і якісний виміри оцінювання.

Проведене дослідження дозволяє визначити функціональне навантаження інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою через поєднання: інструментарію стратегічного управління; методів економічної діагностики; моніторингу; прогнозування; оцінювання керованих і некерованих загроз; ризик-менеджменту; процедур прийняття управлінських рішень; контролю і регулювання; інформаційного забезпечення.

Ключовою властивістю такої системи є адаптивність, тобто здатність змінювати власну конфігурацію відповідно до трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища.

Інтегрована система не повинна створювати паралельну управлінську структуру, відокремлену від менеджменту підприємства. Її призначення полягає у включенні процедур організаційно-правової безпеки до чинних процесів стратегічного, тактичного та оперативного управління.

Важливим результатом функціонування інтегрованої системи є не лише зниження загроз, а й виявлення стратегічних можливостей. Вони можуть формуватися через ринкове позиціонування, стратегічне партнерство, інтеграцію, кооперацію, кластеризацію та інші форми міжорганізаційної взаємодії.

Саме стратегічні можливості доцільно розглядати як резерви підвищення результативності, оскільки вони дозволяють перетворити адаптацію до зовнішнього середовища на джерело конкурентних переваг. Реалізація таких можливостей потребує організаційних змін, здатних забезпечити системність, комплексність та гнучкість механізмів управління.

Відповідно, інтегрована система управління організаційно-правовою

безпекою має виконувати не лише захисну, а й розвивальну функцію. Її результатом має бути не просто зменшення кількості або наслідків загроз, а формування таких управлінських умов, за яких підприємство здатне підтримувати стійкість, своєчасно адаптуватися до змін, використовувати нові можливості та забезпечувати стратегічний розвиток.

Таким чином, сформована інтегрована система управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу базується на взаємодії керуючої, керованої та інформаційної підсистем, поєднанні стратегічного менеджменту, моніторингу, економічної діагностики, ризик-менеджменту та організаційних змін. Її функціонування має забезпечувати послідовний перехід від ідентифікації чинників середовища та загроз — до оцінювання їх наслідків, вибору стратегічних альтернатив, реалізації управлінських рішень, контролю та подальшого коригування системи. Саме така логіка створює методологічне підґрунтя для формування інтегрованого механізму управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу.

4.2. Детермінанти та результати розвитку інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою

Проведене дослідження інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу дає підстави окремо розглядати організаційну складову діяльності підприємства, оскільки саме через систему менеджменту формуються внутрішні зв'язки, розподіл повноважень, відповідальності та механізми взаємодії між працівниками і керівництвом. Одним із ключових ресурсів забезпечення цієї складової є кадровий потенціал, який безпосередньо впливає на здатність підприємства реалізовувати стратегічні цілі, підтримувати

належний рівень керованості та забезпечувати стійкість внутрішніх процесів.

У цьому контексті кадровий потенціал доцільно розглядати не лише як сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, а й як систему трудових відносин, у межах якої виникають права, обов'язки, зобов'язання та юридична відповідальність сторін. Якщо виробнича і комерційна діяльність підприємства переважно формують економічну площину його функціонування, то правове забезпечення трудових відносин безпосередньо визначає якість організаційної взаємодії, дотримання встановлених норм і здатність підприємства мінімізувати внутрішні організаційно-правові загрози.

Особливого значення в цій системі набуває юридична відповідальність як один із механізмів забезпечення належного виконання прав та обов'язків учасниками трудових відносин. Її призначення полягає не лише в реагуванні на правопорушення, а й у створенні передумов для дотримання встановлених правил, підтримання передбачуваності поведінки сторін і забезпечення належного функціонування трудових правовідносин.

Відповідно, у межах інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою юридичну відповідальність доцільно розглядати як превентивний і забезпечувальний інструмент, що підтримує баланс прав та обов'язків роботодавця і працівника, а також знижує ймовірність конфліктів, порушень трудової дисципліни та інших негативних наслідків для підприємства.

Важливим принципом функціонування трудових відносин є взаємність прав і відповідальності сторін. Рівноправність роботодавця і працівника як учасників трудових правовідносин передбачає наявність правових гарантій для обох сторін, а також можливість застосування

відповідних заходів у разі порушення умов трудового чи колективного договору.

У зв’язку з цим правове регулювання трудових відносин має забезпечувати належний баланс між нормативно встановленими гарантіями та договірними засадами. Надмірне зміщення в бік одностороннього захисту інтересів будь-якої зі сторін здатне формувати додаткові ризики: для працівника — порушення прав та погіршення умов праці, для роботодавця — зниження керованості, зростання витрат, ускладнення організації праці та виникнення трудових конфліктів.

У теоретичному аспекті юридична відповідальність у трудових правовідносинах може розглядатися як форма соціальної відповідальності, санкція за правопорушення, засіб державного примусу та юридична гарантія належного виконання раніше встановлених обов’язків. Водночас у межах управління організаційно-правовою безпекою її доцільно трактувати ширше — як елемент забезпечення належної поведінки, правової визначеності та передбачуваності трудових відносин.

Саме договірний характер сучасних трудових відносин зумовлює необхідність поєднання двох засад — диспозитивної та імперативної. З одного боку, сторони повинні мати можливість самостійно визначати окремі умови співпраці, виходячи зі специфіки діяльності підприємства. З іншого — існує коло мінімальних стандартів і гарантій, які мають забезпечуватися незалежно від змісту конкретного договору.

Для інтегрованої системи управління це означає, що трудові відносини повинні бути формалізовані настільки, щоб, з одного боку, забезпечувати правовий захист сторін, а з іншого — не створювати надмірної жорсткості управлінських процедур, яка обмежує адаптивність підприємства.

Окремого значення набуває взаємозв’язок між задоволенням інтересів працівників та результативністю діяльності підприємства.

Кадровий потенціал є не лише ресурсом, а й носієм компетентностей, організаційних знань та управлінських практик, тому якість трудових відносин безпосередньо впливає на продуктивність, мотивацію, стабільність персоналу та здатність підприємства до розвитку.

У цьому зв’язку доцільно уникати суто витратного підходу до персоналу. Витрати на оплату праці, розвиток компетентностей, охорону праці та соціальні гарантії мають розглядатися як елементи підтримання людського капіталу, організаційної стійкості та довгострокової результативності підприємства.

Окрему увагу слід приділяти внутрішнім корпоративним правилам і заходам впливу на працівників. Джерело звертає увагу на поширення неформальних дисциплінарних практик, що виникають у межах корпоративного управління. У межах сучасної інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою такі практики мають оцінюватися передусім з позиції їх правомірності, пропорційності, прозорості та відповідності внутрішнім нормативним документам підприємства.

Таким чином, корпоративна дисципліна повинна забезпечуватися не довільними або неформальними заходами впливу, а через чітко визначені процедури, посадові обов’язки, правила внутрішнього трудового розпорядку, механізми фіксації порушень та передбачувані способи реагування.

Договірний характер трудових відносин також не означає можливості встановлення умов, які фактично погіршують становище однієї зі сторін або створюють нерівновагу у взаємовідносинах. Саме тому в межах інтегрованої системи організаційно-правової безпеки важливо забезпечити баланс інтересів роботодавця і працівника, оскільки стійкість діяльності підприємства безпосередньо залежить від узгодженості їх взаємних очікувань і зобов’язань.

З цієї позиції юридична відповідальність у трудових відносинах має виконувати не лише каральну, а передусім забезпечувальну, превентивну та регулятивну функції. Її завдання полягає у створенні таких умов, за яких сторони заздалегідь розуміють межі допустимої поведінки, можливі наслідки порушень та механізми захисту власних інтересів.

Виходячи із змісту джерела, до базових орієнтирів правового забезпечення трудових відносин доцільно віднести:

добровільність вступу сторін у трудові відносини;

дотримання мінімальних трудових гарантій;

захист інтересів роботодавця у разі порушення працівником договірних зобов'язань;

захист прав працівника у разі порушень з боку роботодавця;

врахування інтересів обох сторін при припиненні трудових відносин.

У межах системи організаційно-правової безпеки ці орієнтири доцільно доповнити процедурами внутрішнього контролю, правового супроводу кадрових рішень, документування трудових відносин, управління конфліктами та регулярного моніторингу кадрових загроз.

Важливим є й те, що юридична відповідальність не повинна зводитися лише до зовнішнього державного примусу. Її забезпечувальна роль може реалізовуватися через внутрішні процедури врегулювання, корпоративні регламенти, переговори та інші допустимі механізми, що дозволяють сторонам оперативно реагувати на проблемні ситуації. Державне втручання у цьому випадку виконує гарантійну функцію і застосовується тоді, коли внутрішні механізми не забезпечують належного захисту прав сторін.

Таким чином, організаційно-правове забезпечення трудових відносин доцільно розглядати як самостійний функціональний блок інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою суб'єкта аграрного бізнесу. Його основними завданнями є:

забезпечення правової визначеності трудових відносин;

формалізація прав, обов'язків і відповідальності сторін;

запобігання кадровим конфліктам і порушенням;

підтримання балансу інтересів роботодавця і працівників;

забезпечення безпечних і належних умов праці;

формування процедур внутрішнього реагування на порушення;

інтеграція кадрових і трудових ризиків до загальної системи управління організаційно-правовою безпекою.

Невід'ємним продовженням цього напряму є дослідження трудових спорів і конфліктів, оскільки саме вони виступають одним із найбільш виражених проявів порушення балансу інтересів та організаційно-правової взаємодії в колективі.

У підсумку кадрова складова інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою має будуватися на поєднанні правового регулювання, договірних механізмів, кадрового менеджменту, внутрішнього контролю та превентивного управління конфліктами. Такий підхід дозволяє розглядати персонал не лише як ресурс підприємства, а як повноцінного учасника системи організаційно-правових відносин, від якості яких безпосередньо залежить стійкість і результативність функціонування суб'єкта аграрного бізнесу.

4.3. Ідентифікація загроз та можливостей стратегічного управління організаційно-правовою безпекою субєктів аграрного бізнесу

Детермінанти розвитку інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою доцільно розглядати через поєднання дескриптивного та нормативного підходів до розуміння її змісту та місця в системі менеджменту підприємства. Дескриптивний підхід відображає

фактичний стан організаційних і правових процесів, структуру взаємодій, наявні загрози, ризики та можливості реагування, тоді як нормативний підхід визначає бажані параметри функціонування системи, цільові орієнтири, принципи, функції, методи та механізми управлінського впливу. Їх поєднання формує методичну основу для побудови інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою.

На цій основі формується модель організаційно-правового управління підприємством, яка забезпечує взаємозв'язок між стратегічними орієнтирами розвитку, ресурсним забезпеченням, організаційними процесами, механізмами взаємодії, структурою управління та корпоративною культурою. Така модель створює базис для планування розвитку суб'єкта господарювання та дозволяє інтегрувати питання організаційно-правової безпеки у загальну систему стратегічного менеджменту.

Застосування методу графічної інтерпретації дозволяє виокремити сегменти зовнішнього середовища безпеки, співвіднести їх із внутрішніми можливостями підприємства щодо запобігання, нейтралізації або мінімізації відповідних загроз, а також визначити базові складові формування стратегічних рішень. У такому вигляді графічна модель відображає взаємозв'язок між характером зовнішніх впливів, наявним потенціалом реагування та можливими стратегічними альтернативами підприємства, що представлено на рис. 4.3.

Залежно від обраного напряму розвитку – інтенсивного або екстенсивного – суб'єкт аграрного бізнесу формує відповідні внутрішні та зовнішні вектори стратегічного розвитку. Їх вибір має здійснюватися з урахуванням просторових і часових параметрів діяльності, масштабу підприємства, особливостей його ринкового позиціювання, ресурсного потенціалу та конфігурації організаційно-правових загроз.

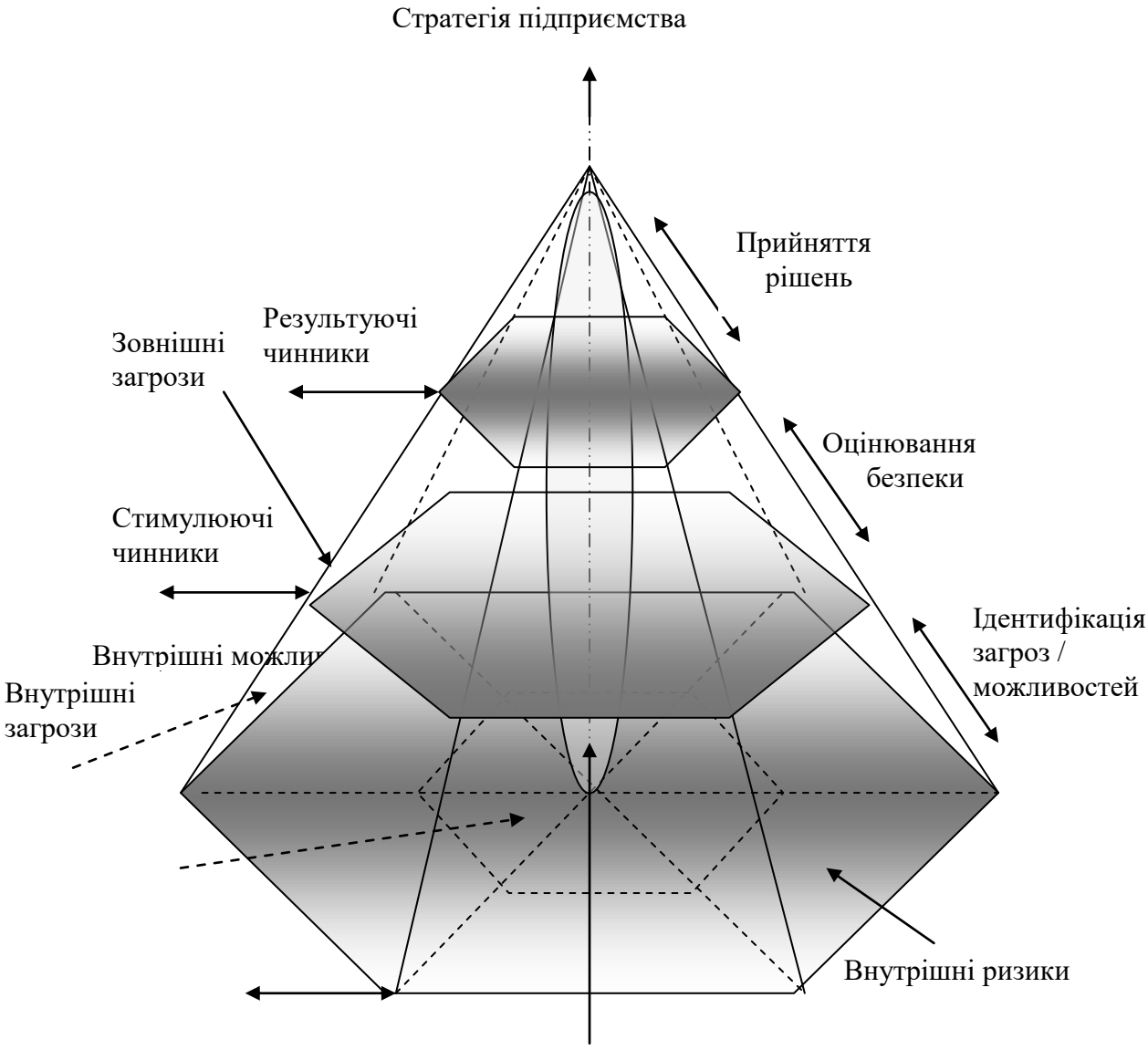

Рис. 4.1. Графічна інтерпретація моделі стратегічного управління підприємства

У сфері організаційно-правової безпеки такі стратегічні альтернативи доцільно формувати за послідовністю: ідентифікація загроз і можливостей реагування – оцінювання рівня організаційно-правової безпеки – визначення вагомості окремих факторів – вибір управлінських альтернатив – прийняття рішення – формування стратегічного напряму розвитку підприємства. Це дозволяє забезпечити логічний зв’язок між результатами діагностики та конкретними управлінськими діями.

Формування інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою суб’єкта аграрного бізнесу доцільно розглядати як результат послідовного узгодження його внутрішнього потенціалу, стратегічних намірів, параметрів зовнішнього середовища та доступного інструментарію управлінського впливу. У такому контексті стратегічний діапазон підприємства являє собою не просто сукупність можливих напрямів розвитку, а межі допустимих стратегічних альтернатив, сформованих з урахуванням ресурсної спроможності, управлінських компетентностей, характеру ринкового позиціювання, ступеня організаційно-правової стійкості та інтенсивності зовнішніх і внутрішніх впливів. Саме в межах такого діапазону відбувається вибір конкретних механізмів і стратегій забезпечення організаційно-правової безпеки.

Зони економічної активності, що формуються в межах стратегічного діапазону, створюють просторово-функціональну основу для реалізації організаційних, економічних і правових інструментів управління. Вони визначають, у яких саме сегментах діяльності підприємство може розширювати масштаби функціонування, змінювати конфігурацію взаємодії зі стейкхолдерами, здійснювати диверсифікацію, впроваджувати нові організаційні рішення або, навпаки, обмежувати присутність у тих сферах, де рівень загроз перевищує допустимий для підприємства поріг.

Вихідною передумовою формування такого стратегічного простору виступають компетентності суб’єкта господарювання. Саме вони визначають спроможність підприємства використовувати наявні ресурси, формувати управлінські рішення, адаптуватися до змін та підтримувати необхідний рівень організаційно-правової стійкості. У цьому сенсі компетентності доцільно розглядати як початкову точку формування стратегії, оскільки вони задають межі потенційних організаційних змін та визначають здатність підприємства реалізовувати обраний напрям розвитку.

Формування стратегічного простору підприємства відбувається під взаємозалежним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішнє середовище визначає характер ринкових, регуляторних, правових, технологічних та інституційних викликів, тоді як внутрішнє середовище характеризує рівень готовності підприємства до їх сприйняття та реагування. Внаслідок цього інтегрована система управління організаційно-правовою безпекою має забезпечувати не лише фіксацію відповідних впливів, а й їх аналітичне співвіднесення із фактичними можливостями підприємства.

Для цього доцільно застосовувати діагностичну тріаду, до якої входять: ідентифікація стратегічних можливостей, аналіз стратегічних намірів та дослідження ринкового середовища. Такий підхід дозволяє структурувати загрози та ризики не ізольовано, а відповідно до конкретних цільових ринків, сфер діяльності та стратегічних альтернатив.

У межах цієї тріади доцільно розподіляти детермінанти розвитку інтегрованої системи управління на обмежуючі, стимулюючі та результуючі.

Обмежуючі детермінанти характеризують сукупність чинників, які звужують стратегічний діапазон підприємства, ускладнюють реалізацію його цілей або підвищують рівень організаційно-правової вразливості. До них можуть належати ресурсні обмеження, недостатня якість управління, дефіцит компетентностей, нестійкість договірних зв’язків, недосконалість внутрішнього контролю та інші фактори, які зменшують спроможність системи до реагування.

Стимулюючі детермінанти, навпаки, розширюють стратегічні можливості підприємства та створюють передумови для його розвитку. До них належать наявність управлінських компетентностей, розвинена система внутрішньої координації, ефективні партнерські зв’язки, доступ до

ресурсів, адаптивність структури управління, інформаційна забезпеченість та здатність швидко реалізовувати організаційні зміни.

Результуючі детермінанти відображають наслідки функціонування системи управління та проявляються у зміні фінансово-економічних, організаційних, правових і ринкових характеристик підприємства. Саме вони дозволяють оцінювати, наскільки ефективно сформована система забезпечує реалізацію стратегічних цілей.

Такий поділ дозволяє перейти від статичного оцінювання стану організаційно-правової безпеки до динамічної моделі її розвитку, у якій кожна детермінанта розглядається з позиції її впливу на стратегічний простір підприємства.

Одержаний управлінський ефект доцільно оцінювати через зміни в управлінській та виробничій підсистемах. В управлінській підсистемі результат може проявлятися через удосконалення структури управління, підвищення якості розподілу повноважень, розвиток систем контролю та координації, підвищення швидкості прийняття рішень. У виробничій — через ефективніше використання ресурсів, підвищення продуктивності, скорочення втрат та вдосконалення технологічних процесів.

Система індикаторів розвитку організаційно-правової безпеки

Важливою складовою інтегрованої системи є формування системи індикаторів, які забезпечують кількісне та якісне відображення результатів її функціонування. У вихідному матеріалі запропоновано поділ таких індикаторів на формальні та неформальні.

До формалізованих індикаторів доцільно віднести показники, що можуть бути безпосередньо виміряні, зіставлені або включені до системи моніторингу. Це, зокрема, масштаб діяльності підприємства, рівень диверсифікації, фінансові результати, показники ресурсного забезпечення, характеристики кадрового потенціалу, кількість договірних порушень,

рівень фінансової стійкості, показники результативності виконання планів та інші кількісні параметри.

Неформалізовані індикатори характеризують ті властивості системи, які складніше представити у кількісній формі, однак які істотно впливають на її результативність. До них належать рівень довіри між учасниками управлінських процесів, якість взаємодії зі стейкхолдерами, стійкість партнерських відносин, адаптивність системи менеджменту, якість організаційної культури, спроможність персоналу до змін, узгодженість цілей та здатність забезпечувати тривалу взаємодію з контрагентами.

Поєднання цих груп індикаторів дозволяє сформувати багатовимірне інформаційне поле оцінювання, у межах якого організаційно-правова безпека розглядається не лише як стан відсутності критичних порушень, а як здатність підприємства підтримувати функціональність, адаптивність та стійкість управлінських процесів.

Методологічний базис інтегрованої системи

Ефективне управління організаційно-правовою безпекою потребує формування цілісного методологічного базису. У структурі такого базису доцільно розмежовувати сталі та варіативні компоненти.

До сталих компонентів належать принципи, методи та функції управління. Принципи визначають вихідні засади побудови системи; методи — інструментарій пізнання, оцінювання й управлінського впливу; функції — універсальні напрями діяльності суб’єкта управління.

До загальних функцій інтегрованої системи доцільно віднести прогнозування, планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Водночас специфіка організаційно-правової безпеки потребує доповнення цієї сукупності функціями ідентифікації загроз, оцінювання ризиків, превенції, адаптації та координації.

Варіативною складовою методологічного базису виступають стратегії реагування, які обираються залежно від поточного стану

підприємства, характеру загрози, рівня її ймовірності, можливого масштабу наслідків та наявних ресурсів реагування.

До базових стратегій управління доцільно відносити:

прийняття;

ухилення;

передачу;

активне управління.

Їх зміст визначається тим, чи спрямоване управлінське рішення на зниження ймовірності реалізації загрози, зменшення наслідків її реалізації, передачу частини ризику іншій стороні або свідоме прийняття загрози за умов прийнятності її наслідків.

Принципово важливо, що зазначені стратегії не повинні розглядатися як взаємовиключні. У межах інтегрованої системи можливе їх комбінування залежно від зміни параметрів загрози та зовнішнього середовища.

Організаційно-економічний механізм у структурі інтегрованої системи

Результативність організаційно-правової безпеки значною мірою визначається характером організаційно-економічних відносин, що виникають як усередині підприємства, так і в процесі взаємодії з іншими суб’єктами аграрного бізнесу. Підприємства є елементами єдиного відтворювального ланцюга, а тому їх діяльність об’єктивно взаємопов’язана через рух ресурсів, продукції, фінансових потоків, інформації та договірних зобов’язань.

За таких умов організаційно-економічний механізм доцільно трактувати як систему взаємопов’язаних методів, важелів, інструментів та процедур, за допомогою яких забезпечуються координація взаємодії, узгодження інтересів, використання ресурсного потенціалу та адаптація підприємства до змін середовища.

У джерелі організаційно-економічний механізм розглядається як складна багатопланова система, що функціонує на різних рівнях та забезпечує цілеспрямований вплив на виробничі процеси й організаційно-економічні відносини.

Для даного дослідження таке трактування доцільно розширити за рахунок правової складової. Це обумовлено тим, що організаційні та економічні взаємодії реалізуються через правові форми: договори, внутрішні регламенти, процедури відповідальності, механізми захисту прав і виконання зобов'язань.

У результаті інтегрований механізм управління організаційно-правовою безпекою має включати три базові блоки:

організаційний блок, який забезпечує структурування процесів, розподіл функцій, координацію, підпорядкованість, внутрішні комунікації та контроль;

економічний блок, який охоплює бюджетування, планування, стимулювання, інвестиційні рішення, ціноутворення, контролінг та інші інструменти ресурсного забезпечення;

правовий блок, який включає договірне забезпечення, правовий супровід управлінських рішень, комплаєнс, процедури відповідальності та захист інтересів підприємства.

Саме інтеграція цих трьох блоків забезпечує формування цілісного механізму управління.

Цільове призначення та завдання механізму

Основним цільовим орієнтиром інтегрованого механізму має виступати забезпечення стійкого функціонування та розвитку суб'єкта аграрного бізнесу через узгодження організаційних, економічних і правових інструментів управління.

У межах такого підходу основними завданнями механізму є:

координація інтересів учасників;

підвищення результативності використання ресурсів;

зниження організаційно-правової вразливості;

формування адаптивної системи управління;

підтримання фінансової стійкості;

забезпечення інвестиційної спроможності;

розвиток партнерських зв’язків;

підтримання конкурентних позицій;

створення умов для стратегічного розвитку.

Вихідний матеріал також підкреслює необхідність організаційної єдності суб’єктів, трансформації економічних відносин та забезпечення сталого економічного і соціального розвитку.

Методи та інструменти механізму

Функціонування механізму забезпечується за рахунок поєднання адміністративних, економічних і правових методів управління.

До адміністративних методів належать регламенти, положення, інструкції, накази, розпорядження та інші інструменти організаційного впливу.

Економічні методи реалізуються через планування, бюджетування, маркетинг, внутрішнє ціноутворення, контролінг, стимулювання, диверсифікацію та інші важелі економічного впливу.

Правові методи забезпечують формалізацію взаємодій, визначення прав і відповідальності, виконання договорів, дотримання вимог та захист інтересів підприємства.

Принципово важливим є те, що жодна з цих груп методів не повинна застосовуватися ізольовано. Їх ефективність виникає саме внаслідок системного поєднання та взаємодоповнення.

Функціональне навантаження механізму

У вихідному матеріалі виокремлено три функції механізму: заохочувально-мотиваційну, заборонну та компенсаційну. Для

інтегрованої системи організаційно-правової безпеки їх доцільно конкретизувати.

Стимулююча функція забезпечує формування мотивації до результативної діяльності, розвитку та дотримання встановлених правил.

Регулятивно-обмежувальна функція визначає межі допустимої поведінки та забезпечує виконання норм, процедур і договірних зобов'язань.

Компенсаційна функція спрямована на мінімізацію або відшкодування втрат, що виникли внаслідок реалізації негативних подій.

До них доцільно додати:

превентивну функцію, яка передбачає попередження загроз;

адаптаційну функцію, яка забезпечує зміну параметрів системи відповідно до зовнішніх і внутрішніх трансформацій;

координаційну функцію, яка узгоджує діяльність різних підсистем підприємства;

інформаційно-аналітичну функцію, яка забезпечує підтримку управлінських рішень даними про стан системи, загрози та результати реагування.

Адаптивність є особливо важливою властивістю механізму, оскільки в процесі його функціонування можливе виникнення суперечностей між цілями окремих учасників та зміна параметрів зовнішнього середовища.

Інтеграція в систему стратегічного управління

Організаційно-економічний механізм у межах даного дослідження доцільно розглядати не як автономний елемент, а як функціональну основу інтегрованого механізму управління організаційно-правовою безпекою.

Останній має поєднувати:

організаційні;

економічні;

правові;

інформаційні;

аналітичні;

стратегічні;

контрольні інструменти.

У такому разі формується система, здатна забезпечувати послідовний перехід від діагностики середовища до формування й реалізації стратегічних рішень.

Загальну логіку функціонування інтегрованого механізму доцільно представити на рис. 4.4.

Рис. 4.4. Загальна логіка функціонування інтегорованого механізму дотримання організаційно-правової безпеки

* *розроблено автором*

Саме така послідовність дозволяє надати інтегрованому механізму не лише захисного, а й стратегічно-розвивального характеру.

У підсумку інтегрований механізм управління організаційно-правовою безпекою доцільно визначати як системно організовану сукупність принципів, функцій, методів, інструментів, процедур та управлінських взаємозв'язків, спрямованих на ідентифікацію, оцінювання

й регулювання організаційних і правових загроз, узгодження інтересів учасників, забезпечення адаптивності та формування умов для стійкого стратегічного розвитку суб’єкта аграрного бізнесу.

Логічним продовженням побудови такого механізму є обґрунтування критеріїв вибору стратегій управління організаційно-правовою безпекою, механізму переходу між ними, умов їх комбінованого застосування, а також ресурсного забезпечення та бюджетування відповідних заходів. Саме ця проблематика визначена у вихідному матеріалі як наступний етап розвитку запропонованого методологічного базису.

Вибір інтенсивного або екстенсивного напряму розвитку суб’єкта господарювання визначає конфігурацію внутрішніх і зовнішніх векторів його подальшої діяльності. При цьому враховуються просторові та часові параметри розвитку, а також альтернативи забезпечення організаційно-правової безпеки. Послідовність управлінських дій охоплює ідентифікацію загроз і внутрішніх можливостей протидії, оцінювання рівня безпеки, визначення найбільш вагомих факторів впливу та прийняття відповідних управлінських рішень. Сукупність цих процедур формує основу для вибору загальної стратегії розвитку підприємства. Організаційно-правові та управлінські параметри бізнес-середовища визначають стратегічний діапазон діяльності, у межах якого виокремлюються зони економічної активності та формується відповідний механізм реалізації стратегічних рішень.

Встановлено, що вихідною передумовою формування стратегії розвитку є сукупність компетентностей суб’єкта господарювання, які визначають його стратегічний простір та конфігурацію. Їх реалізація залежить від взаємопов’язаного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на систему організаційно-правової безпеки. Діагностика за тріадою «ідентифікація можливостей – аналіз стратегічних намірів – дослідження

ринкового середовища» дозволяє структурувати загрози та ризики за відповідними цільовими ринками й напрямами діяльності.

У межах зазначеного підходу чинники впливу доцільно поділяти на обмежувальні, стимулюючі та результуючі. Обмежувальні фактори визначають межі допустимих управлінських рішень і формують потенційні бар'єри розвитку; стимулюючі забезпечують активізацію внутрішнього потенціалу та створюють передумови для організаційних змін; результуючі відображають наслідки реалізації відповідних управлінських заходів. Така диференціація дає змогу оцінювати потенціал підприємства, визначати необхідність структурних перетворень та розподіляти наявні можливості між управлінською і виробничою підсистемами. Результативність змін при цьому доцільно оцінювати за ступенем їх відповідності визначеним якісним параметрам розвитку підприємства.

Індикатори розвитку організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу доцільно систематизувати за формальними та неформальними ознаками, а також за їх результуючим і забезпечувальним характером. До формальних результуючих індикаторів належать масштаби діяльності підприємства, рівень диверсифікації виробництва, фінансові результати та можливості формування конкурентних переваг. Формальними забезпечувальними характеристиками виступають побудова системи організаційно-правового управління, кваліфікаційний рівень персоналу та матеріально-ресурсне забезпечення.

До неформальних результуючих індикаторів віднесено здатність підприємства забезпечувати сталий розвиток, підтримувати фінансову стійкість, формувати довгострокові та узгоджені відносини з контрагентами й досягати визначених стратегічних цілей. Неформальними забезпечувальними характеристиками виступають якість інформаційного забезпечення, кадрова спроможність, управлінська культура та здатність організації накопичувати й використовувати знання. Систематизація

зазначених критеріїв та індикаторів формує аналітичну основу для побудови моделей інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу.

Проведений компаративний аналіз інтегрованих систем у менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу дозволив встановити ключові групи чинників, що визначають формування та результативність механізму управління організаційно-правовою безпекою. До них віднесено обмежувальні фактори, які звужують можливості реалізації управлінських рішень; стимулюючі, що активізують розвиток внутрішнього потенціалу та адаптаційні процеси; результуючі, які характеризують досягнутий рівень захищеності, стійкості та ефективності функціонування підприємства.

Висновки до розділу 4

1. Обґрунтовано методичний підхід до формування стратегічного простору суб'єкта аграрного бізнесу в системі управління організаційно-правовою безпекою. За допомогою графічної інтерпретації результатів виокремлено сегменти зовнішнього середовища безпеки та співвіднесено їх із секторами внутрішніх можливостей підприємства щодо реагування на загрози, їх нейтралізації та адаптації до змін. На цій основі сформовано базові складові стратегічного вибору, а запропонована модель дозволяє структурувати організаційно-правове управління через процеси, ресурсне забезпечення, механізми взаємодії, структуру та культуру управління. У сукупності це створює базис для планування розвитку суб'єкта господарювання та інтеграції організаційно-правової безпеки в загальну систему стратегічного менеджменту.

2. Встановлено, що детермінанти розвитку інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою доцільно формувати на

основі поєднання дескриптивного та нормативного підходів. Дескриптивний підхід відображає фактичний стан організаційних і правових процесів, наявні загрози, ризики та можливості підприємства, тоді як нормативний визначає цільові параметри, принципи, функції, методи та механізми управлінського впливу. Таке поєднання дає змогу сформувати цілісну методологічну основу інтегрованої системи, яка одночасно враховує реальний стан підприємства та бажані орієнтири його подальшого розвитку.

3. Обґрунтовано, що вибір інтенсивного або екстенсивного напряму розвитку визначає конфігурацію внутрішніх і зовнішніх стратегічних альтернатив суб'єкта аграрного бізнесу. Формування таких альтернатив має здійснюватися з урахуванням просторових і часових параметрів, характеру ринкового позиціювання, ресурсного потенціалу та рівня організаційно-правової стійкості. Запропоновано послідовність стратегічного вибору, що включає ідентифікацію загроз і можливостей реагування, оцінювання стану організаційно-правової безпеки, визначення вагомості чинників та прийняття управлінських рішень. У результаті формується стратегічний діапазон підприємства, який через відповідні зони економічної активності створює основу для застосування організаційних, правових та економічних механізмів управління.

4. Визначено, що вихідною передумовою формування стратегії розвитку виступають компетентності суб'єкта господарювання, які задають межі його стратегічного простору та спроможність до реалізації організаційних змін. Запропоновано використовувати діагностичну тріаду, що охоплює ідентифікацію стратегічних можливостей, аналіз стратегічних намірів і дослідження ринкового середовища. На цій основі здійснюється систематизація загроз і ризиків за відповідними цільовими ринками, а фактори розвитку розподіляються на обмежуючі, стимулюючі та результуючі. Сформований потенціал реалізується через управлінську та

виробничу підсистеми, а результативність організаційних змін оцінюється за ступенем їх відповідності визначеним якісним і кількісним орієнтирам.

5. Доведено доцільність використання системи формалізованих і неформалізованих індикаторів для оцінювання розвитку організаційно-правової безпеки суб’єктів аграрного бізнесу. До формалізованих результуючих характеристик віднесено масштаби діяльності, рівень диверсифікації, фінансові результати та параметри ресурсного забезпечення, а до забезпечувальних — стан систем організаційно-правового управління, кваліфікацію персоналу та матеріально-ресурсну забезпеченість. Неформалізованими характеристиками визначено стійкість розвитку, якість довготривалої співпраці з контрагентами, досягнення стратегічних цілей, інформаційне та кадрове забезпечення. Компаративний аналіз інтегрованих систем управління дозволив узагальнити обмежуючі, стимулюючі та результуючі чинники, взаємодія яких формує механізм функціонування організаційно-правової безпеки та створює основу для побудови відповідних моделей інтегрованого управління.

РОЗДІЛ 5
МЕХАНІЗМИ ТА ІНТЕГРОВАНІ СИСТЕМИ В ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІЙ БЕЗПЕЦІ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ

5.1. Превентивний інструментарій управління дотриманням організаційно-правовою безпекою

Управління безпекою будь-якого господарюючого суб'єкта передбачає формування та реалізацію комплексу управлінських заходів, спрямованих як на реагування на вже реалізовані несприятливі події, так і на попередження їх виникнення шляхом завчасного планування відповідних дій. Такий підхід певною мірою співвідноситься із превентивним та антикризовим управлінням, хоча антикризове управління доцільно розглядати як специфічну форму управління безпекою, що застосовується за умов, коли масштаб і глибина негативного впливу зовнішніх або внутрішніх чинників призводять підприємство до стану, за якого нормальне продовження діяльності стає ускладненим або неможливим. Специфіка кризового стану полягає саме у втраті підприємством здатності підтримувати звичний режим функціонування, що обумовлює необхідність застосування кардинальних управлінських рішень. У зв'язку з цим дії в межах управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу доцільно диференціювати залежно від характеру поточних загроз, природи управлінського впливу та наслідків реалізації таких загроз для діяльності підприємства. Характер впливу загрози на організаційно-правову безпеку дозволяє виокремити декілька стадій її прояву. На попередній стадії загроза існує у внутрішньому або зовнішньому середовищі, але ще не здійснює безпосереднього впливу на підприємство. На стадії прямого впливу

суб’єкт аграрного бізнесу вже відчуває конкретні негативні наслідки її реалізації. На завершальній стадії ці наслідки взаємодіють з іншими підсистемами підприємства, викликаючи вторинні ефекти та формуючи нові стани системи. За такого підходу кризовий стан може бути наслідком як реалізації однієї критично значущої загрози, так і кумулятивного впливу сукупності різних загроз.

Отже, методологічно важливо розмежовувати безпосередній негативний вплив загрози на організаційно-правову безпеку, результат цього впливу та подальші системні наслідки для підприємства в цілому. Кризовий стан при цьому може формуватися не лише як прямий результат окремої несприятливої події, але й як накопичений підсумок тривалого функціонування підприємства в умовах множини загроз, якщо відповідні стратегії їх недопущення, локалізації або нівелювання своєчасно не були реалізовані.

На основі проведених досліджень, з урахуванням отриманих у попередніх розділах результатів оцінювання сфер організаційно-правової безпеки суб’єктів аграрного бізнесу, а також систематизації інтересів, потреб і цінностей зацікавлених сторін, доцільно конкретизувати особливості управління досліджуваною безпекою. При цьому, виходячи зі змісту понять «ризик» та «загроза», між ними необхідно зберігати принципове розмежування. Їх спільною характеристикою є невизначеність, однак змістовно вони не є тотожними. Ризик відображає ймовірність настання певних наслідків за умов невизначеності, причому ці наслідки можуть мати як негативний, так і позитивний характер. Загроза, навпаки, має виразно несприятливу спрямованість і відображає можливість завдання шкоди підприємству або порушення нормального режиму його функціонування. Саме тому управління загрозами за своєю логікою є близьким до ризик-менеджменту, однак не дублює його повністю. Специфіка організаційно-правової безпеки полягає у характері загроз, які

виникають у сфері організаційних та правових відносин і потребують відповідного набору управлінських заходів. Сукупність таких заходів, а також правил і процедур їх розроблення, узгодження, впровадження, реалізації та контролю формує безпосередній зміст управління організаційно-правовою безпекою з урахуванням специфіки діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. Методологічною основою такого управління має виступати сформований у дослідженні базис, що поєднує принципи, функції, методи та стратегії. Для забезпечення практичної результативності цей базис доцільно доповнювати алгоритмами реалізації та прикладним управлінським інструментарієм.

Повертаючись до запропонованого раніше поділу загроз на керовані та некеровані, слід зазначити, що інструментарій управління ними має формуватися з урахуванням відмінностей у природі та можливостях впливу на кожну з цих груп. Невизначеність загроз зумовлена тим, що їх вплив на діяльність суб'єкта аграрного бізнесу не є постійним і залежить від ймовірності настання відповідних подій. Отже, ключовими елементами процесу управління є ідентифікація загрози, оцінювання ймовірності її реалізації та визначення характеру потенційного впливу на діяльність підприємства. Врахування цих характеристик стало підставою для виокремлення чотирьох базових стратегій управління організаційно-правовою безпекою: стратегії ухилення, стратегії прийняття, стратегії управління та стратегії передачі.

Управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу в практичному вимірі передбачає розроблення і реалізацію дій, спрямованих на недопущення або мінімізацію руйнівного впливу загроз на організаційну та правову складові діяльності. Водночас безпосереднім об'єктом управлінського впливу виступає не сама невизначеність як така, а конкретні рішення, процедури та дії підприємства, які реалізуються в межах обраної стратегії. Інші елементи методологічного базису —

принципи, функції та методи — мають універсальніший характер і повинні бути враховані всіма суб'єктами аграрного бізнесу незалежно від конкретних умов господарювання. Натомість вибір стратегії визначається характером загроз, їх кількістю, ймовірністю реалізації, масштабом потенційного впливу та ресурсними можливостями підприємства.

Особливе значення при виборі стратегії має економічне обґрунтування витрат на її реалізацію. Застосування конкретної стратегії є доцільним лише за умови, що очікуваний позитивний ефект від її впровадження перевищує потенційні втрати, які можуть бути понесені в разі реалізації загрози. Тому ефективність управління доцільно оцінювати через співвідношення витрат на превентивні та коригувальні заходи і можливого економічного, організаційного або правового збитку. Саме поділ загроз на керовані та некеровані дозволяє раціональніше спрямовувати ресурси підприємства на забезпечення його нормального функціонування шляхом ухилення від загрози, недопущення її реалізації, зменшення наслідків або передачі частини ризику іншій стороні.

Процес управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу доцільно розпочинати з ідентифікації загроз. На цьому етапі здійснюється аналіз зовнішнього середовища щодо можливості виникнення подій або обставин, здатних негативно вплинути на організаційну чи правову складову функціонування суб'єкта аграрного бізнесу. Аналіз внутрішнього середовища доцільно здійснювати з урахуванням системи сфер взаємодії зі стейкхолдерами, сформованої на основі їх інтересів, потреб і цінностей. Саме у межах таких взаємодій виникає значна частина керованих загроз, оскільки належна організація відносин із зацікавленими сторонами здатна істотно знизити ймовірність конфліктів та негативних організаційно-правових наслідків. Поряд із цим необхідно враховувати компоненти організаційної та правової безпеки, виокремлені у межах запропонованої кваліметричної моделі.

Аналіз зовнішнього середовища щодо можливості виникнення загроз організаційно-правовій безпеці доцільно здійснювати за окремими групами факторів, здатних трансформуватися у конкретні загрози. Значна частина таких факторів безпосередньо впливає і на економічну результативність підприємства. Для суб'єктів аграрного бізнесу особливо актуальним залишається моніторинг природно-кліматичних та екологічних параметрів, оскільки значна частина виробників функціонує у рослинницькому сегменті, де обсяги опадів, температурний режим, сила вітру та інші погодні характеристики впливають на стан сільськогосподарських угідь, урожайність і, відповідно, кінцеві економічні результати.

До факторів підвищеної небезпеки також належать поширення шкідників, екстремальні погодні явища, град, посухи та інші природні події, наслідки яких можуть мати системний характер. У контексті організаційно-правової безпеки особливого значення набувають ті природні та технологічні чинники, які призводять до погіршення якісних параметрів продукції, ускладнюють її реалізацію відповідно до встановлених вимог або створюють передумови для претензій з боку покупців і контрагентів. У вихідному дослідженні така проблема ілюструється ситуацією у молочному виробництві, де значна частка продукції у 2018 р. вироблялася господарствами населення, для яких характерний нижчий рівень технологічного забезпечення та контролю якості.

У разі орієнтації продукції на зовнішні ринки особливого значення набуває відповідність встановленим вимогам до якості та безпечності сировини. Для уникнення загроз, пов'язаних із претензіями іноземних контрагентів або неможливістю виконання умов зовнішньоекономічних контрактів, контроль якості має бути формалізований у вигляді чітких процедур, регламентів і відповідальних осіб. Для рослинницької продукції

відповідні загрози можуть виникати внаслідок перевищення допустимих концентрацій залишків засобів захисту рослин, мінеральних добрив або інших речовин. Особливо високі вимоги характерні для сегмента органічної продукції, де недотримання встановлених стандартів здатне призвести не лише до втрати сертифікаційного статусу, а й до відмови контрагентів від виконання контрактів, формування претензій та інших правових наслідків.

Стихійні лиха мають особливу природу, оскільки одночасно впливають на економічну, виробничу та організаційно-правову безпеку підприємства. Через обмежені можливості передбачення моменту їх виникнення та потенційно значний масштаб наслідків управління такими загрозами повинно передбачати не лише превентивні заходи, а й механізми передачі частини ризику, зокрема шляхом страхування.

Вагоме місце серед зовнішніх загроз займають інституційні та нормативно-правові чинники, до яких належать зміни законодавства, порядку державної підтримки, режимів зовнішньоекономічної діяльності, вимог до якості та безпечності продукції, умов регулювання окремих видів господарської діяльності тощо. Такі зміни можуть призводити до необхідності перегляду внутрішніх процедур, договірної політики, організаційної структури та інших параметрів функціонування суб’єкта аграрного бізнесу. Для недопущення критичних наслідків відповідні зміни мають своєчасно ідентифікуватися, після чого підприємство повинно обрати адекватну стратегію реагування — прийняття, адаптації, зміни організаційних процедур або уникнення певного напряму діяльності.

До цієї групи загроз можуть бути віднесені також протиправні дії третіх осіб, що створюють ризики для майнових прав, корпоративного контролю або нормального функціонування підприємства. У таких випадках управління має передбачати посилення правового захисту,

договірного забезпечення, внутрішнього контролю та інших процедур, спрямованих на зниження вразливості суб'єкта аграрного бізнесу.

Ефективне управління загрозами вимагає розроблення відповідного плану управління [15, 54, 125]. Такий план має охоплювати методологію використання підходів, інструментів, методів і моделей управління, а також визначення джерел інформації, необхідних для аналізу. Важливим елементом планування є розподіл повноважень і відповідальності із чітким визначенням структурних підрозділів і посадових осіб, які відповідають за ідентифікацію, оцінювання, моніторинг і реагування на загрози.

Наступною складовою плану має виступати графік реалізації заходів. Особливої уваги потребує формування порогових значень загроз, тобто таких метрик і граничних параметрів, перевищення яких свідчить про необхідність застосування відповідної стратегії реагування. Важливими складовими також є система звітності, документування результатів управлінських дій і належне інформування зацікавлених сторін. Завершальним елементом плану виступає бюджетування, що передбачає визначення допустимого обсягу ресурсів на реалізацію заходів за окремими групами загроз та погодження відповідних витрат із керівництвом підприємства.

Ідентифікація можливих керованих загроз потребує детального аналізу рівня задоволеності зацікавлених сторін взаємодією з підприємством, оскільки саме невідповідність інтересів, потреб або очікувань може стати джерелом конфліктів, які ускладнюють нормальне функціонування суб'єкта аграрного бізнесу. Приклади таких загроз внутрішнього середовища були розглянуті у попередніх розділах дослідження.

Для проведення ідентифікації можуть використовуватися мозковий штурм, метод Дельфі, структурні діаграми, SWOT-аналіз, метод номінальної групи, потокові діаграми, картки Кроуфорда, діаграми

спорідненості та інші інструменти [15, 54, 98]. Використання декількох методів одночасно підвищує повноту ідентифікації, особливо за умов складної структури взаємодій та значної кількості стейкхолдерів.

Результатом етапу ідентифікації має бути формування реєстру загроз, у якому доцільно відображати їх природу, джерело виникнення, ймовірність реалізації, характер та масштаб впливу, зацікавлені сторони, можливість керування загрозою, рекомендовану стратегію реагування, а також можливі напрями вдосконалення системи управління та стратегічні зміни.

Разом із явними загрозами існує значна кількість малозначущих або прихованих загроз, ідентифікація та постійний моніторинг яких можуть бути економічно недоцільними. Йдеться про ситуації, коли очікуваний масштаб негативного впливу є незначним, тоді як витрати на їх відстеження, попередження або усунення перевищують потенційні втрати. До таких випадків можуть належати незначні штрафні санкції, пені, дрібні адміністративні витрати або витрати на врегулювання малозначущих конфліктів. Найскладнішим завданням етапу ідентифікації є не виявлення абсолютно всіх можливих загроз, а встановлення тих, які мають істотне значення для підприємства. Критичною помилкою є ігнорування загроз, потенційні втрати від реалізації яких здатні перевищити передбачені резерви або допустимий рівень втрат.

Наступним етапом управління організаційно-правовою безпекою є проведення якісного та кількісного аналізу загроз.

Якісний аналіз передбачає систематизацію і класифікацію ідентифікованих загроз за сукупністю критеріїв, необхідних для обґрунтування подальших управлінських дій. Насамперед це стосується визначення рівня ймовірності виникнення загрози та характеру її впливу на основні підсистеми підприємства, передусім на організаційну і правову складові.

Формування шкали передбачає встановлення рівня негативного впливу кожної загрози на функціонування підприємства. При цьому слід враховувати, що загроза з низькою ймовірністю може мати надзвичайно значні наслідки, аж до часткового або повного припинення діяльності. Саме тому оцінювання лише за критерієм ймовірності є недостатнім. Необхідним є одночасне врахування двох характеристик — ймовірності та масштабу наслідків.

Після формування відповідної шкали здійснюється пріоритезація загроз, яка передбачає їх позиціонування в матриці за критеріями ймовірності та сили впливу. Укрупнена класифікація [15, 54] може передбачати чотири основні кластери: загрози з високою ймовірністю та значними наслідками; загрози з низькою ймовірністю, але високим масштабом наслідків; загрози з високою ймовірністю та помірним впливом; загрози з низькою ймовірністю та незначними наслідками. Такий підхід є методологічно доцільнішим, ніж використання метафоричних назв кластерів, оскільки забезпечує безпосередній зв’язок класифікації з управлінським змістом.

Кількісний аналіз передбачає отримання числової оцінки потенційного впливу загроз на організаційно-правову безпеку суб’єкта аграрного бізнесу. Для цього необхідно сформувати систему показників, обрати методи оцінювання, сформувати відповідну інформаційну базу, побудувати економіко-математичні моделі та здійснити порівняння можливих управлінських альтернатив [15].

У межах кількісного аналізу можуть вирішуватися декілька взаємопов’язаних завдань. По-перше, це пряма оцінка загрози на основі відомої інформації про ймовірність її реалізації та масштаб можливих наслідків. По-друге, зворотна оцінка, що передбачає встановлення допустимого рівня загрози і визначення такого діапазону параметрів, за якого встановлені обмеження не порушуються. По-третє, аналіз чутливості

та стійкості результатів, спрямований на встановлення того, як зміна ключових параметрів впливає на підсумкові критерії оцінювання [5, с. 126-127, 86].

До методів кількісного аналізу можуть бути віднесені експертні методи, що ґрунтуються на узагальненні суджень фахівців; аналіз чутливості, який дозволяє виявляти залежність результативних показників від зміни чинників загроз; сценарний аналіз, що передбачає моделювання можливих варіантів розвитку подій; теорія ігор, доцільна при дослідженні конфліктів інтересів між зацікавленими сторонами; а також метод дерева рішень, який дозволяє структурувати послідовність управлінських альтернатив та ймовірних наслідків.

Сценарний аналіз доцільно використовувати для формування оптимістичного, песимістичного та найбільш ймовірного сценаріїв розвитку подій. Це дає змогу не лише оцінити потенційні наслідки загроз, а й завчасно підготувати відповідні заходи реагування для кожного сценарію. Теорія ігор може застосовуватися для моделювання конфліктних ситуацій у взаємодії зі стейкхолдерами, коли результат залежить від стратегічних дій декількох сторін. Метод дерева рішень передбачає побудову послідовності вузлів, кожен з яких відображає ключове рішення або можливий наслідок, а гілки відображають можливі варіанти розвитку подій. У таку модель можуть включатися оцінки ймовірностей та розміру потенційних втрат.

За результатами кількісного оцінювання для кожної значущої загрози може визначатися орієнтовний резерв покриття, розрахований як добуток ймовірності виникнення загрози на очікувану величину втрат від її реалізації. Наприклад, страйк працівників може призвести до тимчасового припинення виробництва, а потенційні втрати можуть бути оцінені через тривалість простою та відповідний фінансовий результат.

Водночас особливістю організаційно-правової безпеки є те, що не всі загрози можуть бути безпосередньо виражені у вартісній формі. Частина з них проявляється через ускладнення поточних процедур, погіршення відносин зі стейкхолдерами, втрату управлінської гнучкості, виникнення правових обмежень або призупинення окремих напрямів діяльності. Це відрізняє організаційно-правову безпеку від суто економічної, де більша частина втрат може бути безпосередньо монетизована. Разом із тим саме оцінений розмір потенційних втрат може використовуватися як орієнтир при визначенні допустимого обсягу превентивних витрат. Ефективність таких витрат доцільно оцінювати шляхом зіставлення їх величини з очікуваними втратами у разі реалізації загрози.

Паралельно з оцінюванням загроз має здійснюватися вибір стратегії управління організаційно-правовою безпекою. Для цього доцільно використовувати метод аналізу ієрархій, запропонований Т. Сааті [86], що дозволяє обґрунтовувати вибір альтернатив за сукупністю критеріїв. У межах дослідження альтернативами виступають чотири стратегії: ухилення, прийняття, управління та передача.

До критеріїв вибору доцільно віднести результативність, витратність та ефективність. Критерій результативності характеризує ступінь уникнення або зменшення негативних наслідків загрози для організаційно-правової безпеки. Критерій витратності дозволяє порівнювати альтернативи за обсягом ресурсів, необхідних для реалізації кожної з них, причому більша витратність знижує пріоритет стратегії за цим параметром. Критерій ефективності відображає ступінь досягнення визначених цілей управління.

Алгоритм вибору передбачає спочатку попарне порівняння критеріїв за рівнем їх вагомості та формування вектора пріоритетів. На наступному етапі здійснюється порівняння кожної із стратегій за кожним із критеріїв. Для цього використовується шкала відносної важливості, а для перевірки

узгодженості попарних оцінок розраховуються відповідні показники узгодженості.

Загальну схему обґрунтування стратегій управління загрозами організаційно-правовій безпеці суб'єктів аграрного бізнесу доцільно представити на рис. 5.1.

Застосування методу аналізу ієрархій є особливо доцільним для найбільш значущих загроз, тобто тих, які характеризуються або високою ймовірністю реалізації, або значними потенційними наслідками. Для окремих видів загроз набір допустимих стратегій може бути обмежений, однак критерії результативності, витратності та ефективності можуть використовуватися як універсальна основа для їх порівняння.

З метою ілюстрації запропонованого методичного підходу доцільно розглянути умовний приклад вибору стратегії управління конкретною загрозою. Припустимо, що суб'єкт аграрного бізнесу планує розширення площі ріллі за рахунок земельної ділянки, використання якої пов'язане з додатковими правовими та суспільними обмеженнями, а місцева громада виступає проти такого рішення. У цьому випадку виникає необхідність узгодження інтересів сторін для недопущення формування організаційно-правового конфлікту.

У межах такого прикладу можуть бути розглянуті чотири базові стратегії. Стратегія ухилення передбачає відмову від реалізації наміру. Стратегія прийняття означає реалізацію рішення з усвідомленням можливих наслідків та готовністю реагувати на них після виникнення конфлікту. Стратегія управління передбачає здійснення заходів щодо попередження конфлікту шляхом переговорів, узгодження інтересів та коригування параметрів проєкту. Стратегія передачі може передбачати залучення третьої сторони, наприклад спеціалізованого посередника або іншої організації, яка братиме участь у врегулюванні відповідної взаємодії.

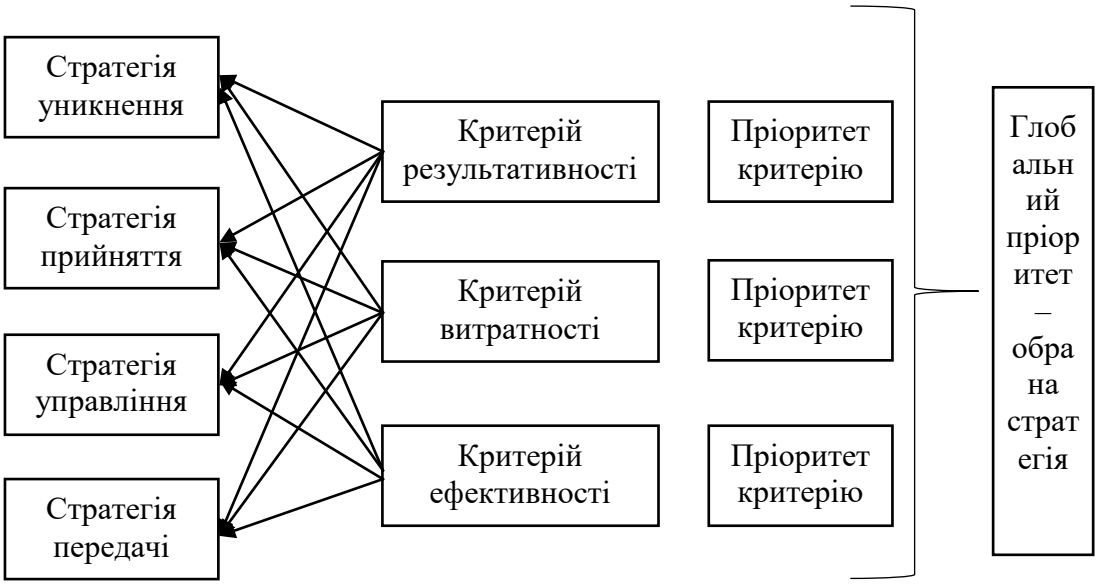

Рис. 5.1. Схема обґрунтування стратегій управління загрозами організаційно-правовій безпеці суб'єктів аграрного бізнесу

* *систематизовано автором*

Оцінювання витрат, пов'язаних із реалізацією кожної із запропонованих стратегій реагування, має здійснюватися з урахуванням характеру управлінського рішення, обсягу необхідних ресурсів та потенційних економічних наслідків для суб'єкта аграрного бізнесу. У цьому контексті кожна стратегічна альтернатива формує відмінну структуру прямих і непрямих витрат, а тому їх порівняння повинно здійснюватися не лише за абсолютною величиною витрат, але й за масштабом можливих втрат, часовими параметрами реалізації та ступенем досягнення цілей управління.

У разі вибору стратегії ухилення підприємство відмовляється від реалізації запланованого проєкту, внаслідок чого уникає безпосереднього конфлікту та пов'язаних із ним організаційно-правових наслідків. Водночас економічна вартість такого рішення проявляється у формі упущеної вигоди, зокрема недоотриманої виручки від реалізації продукції, яка могла б бути вироблена на відповідній території. Таким чином, витрати стратегії ухилення мають переважно альтернативний характер і

визначаються втраченими можливостями подальшого розширення виробничої діяльності.

За умови застосування стратегії прийняття загрози підприємство продовжує реалізацію запланованих дій, усвідомлюючи можливість виникнення конфлікту та необхідність подальшого реагування на його наслідки. У цьому випадку витрати можуть формуватися за рахунок фінансування процедур врегулювання конфлікту, юридичного супроводу, організаційних затримок, додаткових переговорних процедур та інших заходів, необхідних для відновлення нормальної взаємодії із зацікавленими сторонами. Крім того, реалізація цієї стратегії може призвести до суттєвого збільшення тривалості проєкту та збереження ризику його подальшого припинення, що підвищує загальний рівень невизначеності та потенційних втрат.

Стратегія управління загрозою передбачає активне здійснення превентивних заходів, спрямованих на зниження ймовірності виникнення конфлікту або пом’якшення його можливих наслідків. У розглянутому прикладі такими заходами можуть виступати інвестиції в упорядкування та розвиток соціальної інфраструктури відповідної сільської території. Реалізація подібних ініціатив вимагатиме додаткових фінансових ресурсів, однак одночасно може підвищити рівень прийнятності проєкту для місцевого населення, покращити якість взаємодії із зацікавленими сторонами та зменшити ймовірність виникнення відкритого конфлікту. У цьому випадку витрати мають превентивний характер і можуть розглядатися як інвестиції у зниження організаційно-правової вразливості підприємства.

При реалізації стратегії передачі частина функцій щодо врегулювання потенційного конфлікту передається третій стороні, яка володіє відповідними компетентностями, досвідом або комунікаційними можливостями. Це зумовлює виникнення додаткових витрат на оплату послуг посередника, консультанта чи іншої залученої сторони. Водночас

така стратегія може бути економічно доцільною у випадку, якщо третя сторона здатна досягти узгодження інтересів із меншими витратами, швидше та з нижчим рівнем конфліктності, ніж безпосереднє втручання підприємства.

Отже, порівняння стратегічних альтернатив має здійснюватися з урахуванням не лише прямої величини витрат, а й характеру їх формування: у випадку ухилення — це переважно упущена вигода; прийняття — витрати на подальше врегулювання та часові втрати; управління — превентивні витрати на зниження ймовірності конфлікту; передачі — трансакційні витрати на залучення третьої сторони. Саме така диференціація дозволяє більш обґрунтовано здійснити порівняння стратегій за критеріями результативності, витратності та ефективності.

Порівняння пріоритетності визначених критеріїв, що використовується для подальшого вибору найбільш доцільної стратегії за методом аналізу ієрархій, наведено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Порівняння критеріїв оцінювання стратегій управління загрозами організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу

Критерії	Критерій результативності	Критерій витратності	Критерій ефективності	Вектор матриці	Вектор пріоритетів	Показники узгодженості	Значення показників узгодженості
Критерій результативності	1,0	5,0	0,3	1,19	0,30	Максимальне власне значення матриці (Λ)	3,14
Критерій витратності	0,2	1,0	0,2	0,34	0,09	Індекс узгодженості ($І_У$)	0,07
Критерій ефективності	3,0	5,0	1,0	2,47	0,62	Нормативне значення індексу узгодженості ($І_{УН}$)	0,58
Сума	4,20	11,00	1,53	3,99	1,00	Відношення індексу узгодженості до нормативного значення ($К_{ІУ}$)	0,12

Процедурні аспекти вибору стратегії за кожним критерієм надано в табл. 5.2-5.4.

Таблиця 5.2

Порівняння стратегій за критерієм результативності

Критерій результативності	Стратегія уникнення	Стратегія прийняття	Стратегія управління	Стратегія передачі	Вектор матриці	Вектор пріоритетів	Показники узгодженості	показників узгоджен ос
Стратегія уникнення	1,00	1,00	0,20	1,00	0,67	0,11	λ	4,2
Стратегія прийняття	1,00	1,00	0,14	5,00	0,92	0,15	$I_У$	0,1
Стратегія управління	5,00	7,00	1,00	9,00	4,21	0,68	$I_{УН}$	0,9
Стратегія передачі	1,00	0,20	0,11	1,00	0,39	0,06	$К_{ІУ}$	0,1
Сума	8,00	9,20	1,45	16,00	6,19	1,00		

За результатами попарного порівняння критеріїв, використаних для обґрунтування вибору стратегії управління загрозами організаційно-правовій безпеці, найвищу вагомість отримав критерій ефективності, який відображає ступінь досягнення поставленої мети управління та здатність конкретної стратегії забезпечити бажаний результат за наявних умов. Другу позицію за рівнем пріоритетності посів критерій результативності, що характеризує спроможність обраної стратегії мінімізувати або попередити негативні наслідки реалізації відповідної загрози.

Найменшу вагомість було надано критерію витратності. Такий результат пояснюється не другорядністю економічного аспекту, а насамперед складністю достовірного визначення повного обсягу витрат, пов’язаних із реалізацією кожної стратегічної альтернативи. Частина таких витрат має непрямий, відкладений або альтернативний характер і може проявлятися у формі недоотриманої вигоди, часових втрат, витрат на переговори, залучення сторонніх учасників, юридичний супровід або реалізацію превентивних заходів. Саме тому їх точне попереднє оцінювання є методично складнішим порівняно з визначенням ступеня досягнення стратегічних цілей.

Отримані результати свідчать, що при виборі стратегії управління загрозами пріоритет доцільно надавати насамперед здатності стратегії

забезпечити необхідний управлінський ефект і досягнення цільового результату, тоді як витрати на її реалізацію мають виконувати функцію додаткового обмежувального критерію. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, за якої формально дешевша стратегія обирається всупереч її недостатній здатності забезпечити належний рівень організаційно-правової безпеки.

Таблиця 5.3

Порівняння стратегій за критерієм витратності

Критерій витратності	Стратегія уникнення	Стратегія прийняття	Стратегія управління	Стратегія передачі	Вектор матриці	Вектор пріоритетів	Показники узгодженості	Значення показників узгодженості
Стратегія уникнення	1,00	0,33	0,33	0,33	0,44	0,09	λ	4,31
Стратегія прийняття	3,00	1,00	0,33	3,00	1,32	0,26	$I_У$	0,10
Стратегія управління	3,00	3,00	1,00	5,00	2,59	0,52	$I_{УН}$	0,90
Стратегія передачі	3,00	0,33	0,20	1,00	0,67	0,13	$К_{ІУ}$	0,11
Сума	10,00	4,67	1,87	9,33	5,01	1,00		

Таблиця 5.4

Порівняння стратегій за критерієм ефективності

Критерій ефективності	Стратегія уникнення	Стратегія прийняття	Стратегія управління	Стратегія передачі	Вектор матриці	Вектор пріоритетів	Показники узгодженості	Значення показників узгодженості
Стратегія уникнення	1,00	0,33	0,11	0,33	0,33	0,05	λ	4,14
Стратегія прийняття	3,00	1,00	0,33	5,00	1,50	0,24	$I_У$	0,05
Стратегія управління	9,00	3,00	1,00	9,00	3,95	0,63	$I_{УН}$	0,90
Стратегія передачі	3,00	0,20	0,11	1,00	0,51	0,08	$К_{ІУ}$	0,05
Сума	16,00	4,53	1,56	15,33	6,29	1,00		

За результатами проведеного багатокритеріального оцінювання найбільший локальний пріоритет отримала стратегія управління загрозою, що свідчить про її найбільшу відповідність визначеним умовам та цілям

забезпечення організаційно-правової безпеки суб’єкта аграрного бізнесу. Її перевага була підтверджена не лише за критерієм результативності, а й за критеріями витратності та ефективності, що в сукупності вказує на достатню збалансованість цієї стратегічної альтернативи.

Перевірка узгодженості матриць попарних порівнянь засвідчила відсутність істотних суперечностей у сформованих експертних оцінках. Це дозволяє вважати отримані локальні пріоритети методично прийнятними для подальшого агрегування та розрахунку глобального пріоритету стратегій.

Глобальний пріоритет формується шляхом поєднання вагомості критеріїв із локальними пріоритетами кожної стратегічної альтернативи за відповідними критеріями. У результаті визначається інтегральна оцінка, яка відображає відносну доцільність застосування кожної зі стратегій з урахуванням одночасного впливу результативності, витратності та ефективності.

Отримані значення глобальних пріоритетів дають можливість здійснити остаточне ранжування стратегій управління загрозами організаційно-правовій безпеці та обґрунтувати вибір тієї альтернативи, яка найбільшою мірою відповідає умовам конкретної управлінської ситуації. Результати розрахунку глобального пріоритету наведено в табл. 5.5.

Таблиця 5.5

Матриця глобального пріоритету стратегій

Критерії	Пріоритет критеріїв	Стратегія уникнення	Стратегія прийняття	Стратегія управління	Стратегія передачі
Критерій результативності	0,2969	0,1081	0,1486	0,6809	0,0624
Критерій витратності	0,0856	0,0875	0,2625	0,5166	0,1334
Критерій ефективності	0,6175	0,0530	0,2379	0,6282	0,0808
Глобальний пріоритет	1,0000	0,0723	0,2135	***0,6343***	0,0799

За результатами апробації запропонованого методичного підходу до обґрунтування вибору стратегії управління загрозами організаційно-правовій безпеці суб'єкта аграрного бізнесу із застосуванням методу аналізу ієрархій Т. Сааті встановлено, що найбільш доцільною стратегічною альтернативою для розглянутої ситуації є стратегія управління загрозою. Її зміст у наведеному прикладі полягає у реалізації комплексу заходів, спрямованих на узгодження інтересів підприємства та зацікавлених сторін, представлених місцевим населенням відповідної територіальної локації, з метою недопущення ескалації конфлікту та формування негативних організаційно-правових наслідків. Перевага цієї стратегії обумовлена тим, що вона не передбачає пасивного прийняття можливих наслідків або повної відмови від реалізації стратегічного наміру, а орієнтована на активне зниження ймовірності виникнення конфліктної ситуації через пошук взаємоприйнятного рішення.

Після завершення етапів ідентифікації загроз, їх якісного та кількісного оцінювання, а також вибору відповідних стратегій реагування формується бюджет управління загрозами організаційно-правовій безпеці. Його призначення полягає у ресурсному забезпеченні комплексу превентивних, компенсаційних та коригувальних заходів, передбачених обраними стратегічними альтернативами.

До структури такого бюджету доцільно включати дві взаємопов'язані складові. Перша охоплює планові фактичні витрати, необхідні для реалізації превентивних заходів, страхування окремих видів ризиків, юридичного супроводу, залучення зовнішніх консультантів, переговорних процедур, організаційних змін та інших дій, спрямованих на недопущення або зниження негативного впливу загроз. Друга складова представлена резервним фондом, призначеним для фінансування витрат, які можуть виникнути внаслідок фактичної реалізації загроз та необхідності ліквідації або мінімізації їх наслідків.

При цьому структура витрат істотно залежить від обраної стратегії. Для стратегії управління переважна частина витрат має превентивний характер і здійснюється до моменту реалізації загрози. За стратегії прийняття основні витрати, навпаки, здебільшого виникають після настання відповідної події та пов’язані з компенсацією її наслідків. Стратегія ухилення може супроводжуватися не лише прямими витратами, але й значними альтернативними втратами у вигляді недоотриманої виручки або відмови від потенційно привабливого напряму діяльності. За стратегії передачі частина витрат формується через оплату страхових, посередницьких, юридичних чи інших спеціалізованих послуг. Такий підхід дозволяє пов’язати бюджетування із характером конкретної загрози та змістом управлінської стратегії.

Завершальним елементом плану управління загрозами має стати формування системи індикаторів моніторингу його реалізації. Їх призначення полягає у забезпеченні постійного контролю за змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, своєчасному виявленні відхилень від запланованих параметрів та формуванні інформаційної основи для коригування прийнятих управлінських рішень.

Для зовнішнього середовища система моніторингу повинна враховувати його високий рівень мінливості та обмежену можливість прямого управлінського впливу з боку підприємства. У зв’язку з цим доцільними є постійний моніторинг змін нормативно-правового середовища, відстеження регуляторних вимог та аналіз динаміки основних груп зовнішніх чинників — економічних, фінансових, соціальних, демографічних, ринкових, технологічних, інституційних та інших. Виявлення істотних змін за відповідними групами факторів має розглядатися як сигнал для повторного оцінювання загроз і, за необхідності, перегляду обраної стратегії реагування.

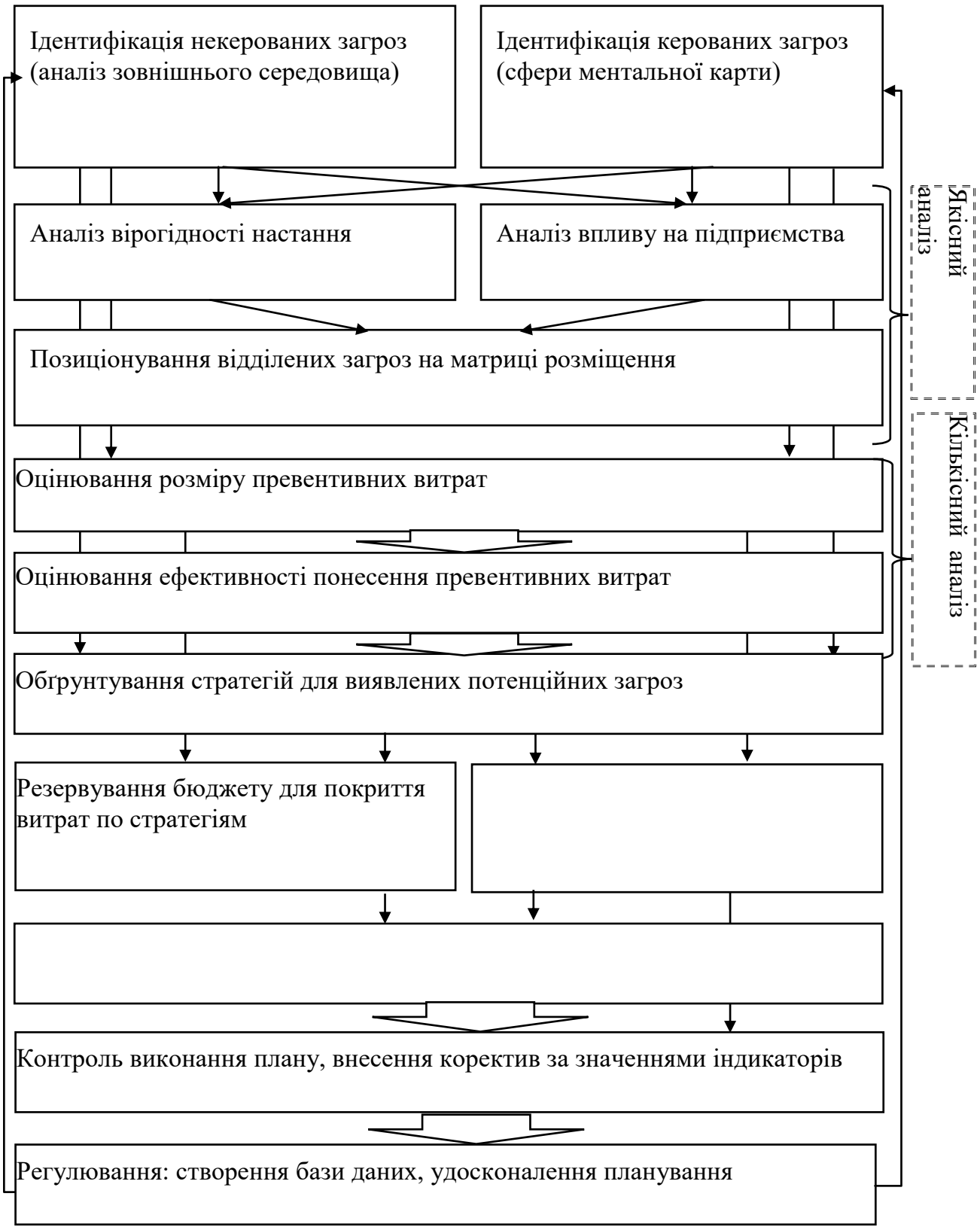

Рис. 5.2. Схема превентивного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу

За допомогою запропонованого порядку та процедурного забезпечення, що поєднує інструментарій стратегічного управління, методи економічної діагностики результативності діяльності підприємства, а також якісне й кількісне оцінювання керованих і некерованих загроз, обґрунтовано функціональне навантаження системи управління організаційно-правовою безпекою суб'єкта аграрного бізнесу. Її функціонування передбачає інтеграцію процедур ідентифікації, оцінювання, пріоритезації та моніторингу загроз із процесами стратегічного планування, прийняття управлінських рішень і контролю за результатами їх реалізації. Окреме місце в такій системі належить ризик-менеджменту як інструментарію врахування невизначеності та оцінювання можливих наслідків управлінських рішень. При цьому ризик доцільно розглядати не як безпосередню загрозу, а як характеристику невизначеності щодо ймовірності та наслідків настання відповідних подій.

Важливою перевагою превентивного управління організаційно-правовою безпекою є можливість завчасного виявлення потенційних джерел небезпеки та оцінювання ймовірності їх трансформації у конкретні загрози ще до моменту виникнення істотних негативних наслідків для суб'єкта аграрного бізнесу. На відміну від реактивного підходу, орієнтованого переважно на ліквідацію наслідків уже реалізованих подій, превентивне управління спрямоване на зниження ймовірності їх виникнення, локалізацію потенційного впливу та підвищення готовності підприємства до своєчасного реагування.

Комплексне якісне оцінювання дозволяє здійснювати диференціацію загроз за ступенем їх значущості, ймовірністю реалізації, масштабом можливих наслідків і можливістю управлінського впливу. Це створює основу для визначення пріоритетних загроз, щодо яких необхідно насамперед розробляти та реалізовувати відповідні стратегії реагування. Саме концентрація ресурсів на найбільш критичних напрямах дозволяє

підвищити результативність системи організаційно-правової безпеки та запобігти нераціональному розподілу управлінських і фінансових ресурсів.

Разом із тим наявність значної кількості загроз із низьким індивідуальним рівнем впливу не означає можливості їх повного ігнорування. Навіть порівняно незначні відхилення за умови повторюваності, одночасної реалізації або накопичення можуть формувати кумулятивний негативний ефект. Тому для таких загроз доцільно передбачати спрощені процедури моніторингу та реагування в межах загального плану управління організаційно-правовою безпекою. Це дозволяє забезпечувати належний рівень контролю без надмірного використання ресурсів.

Фінансове забезпечення системи управління загрозами має включати не лише кошти, безпосередньо передбачені для реалізації обраних стратегій, а й резерв на непередбачені витрати. Такий резерв доцільно формувати для покриття наслідків малоймовірних або недостатньо формалізованих подій, точна оцінка яких на етапі планування є ускладненою. Його наявність підвищує адаптивність системи та зменшує залежність підприємства від необхідності термінового перерозподілу фінансових ресурсів після реалізації неочікуваної загрози.

Запропонований підхід за своєю логікою має певну методичну спорідненість із практиками управління ризиками у проєктному менеджменті, де використовуються реєстри ризиків, оцінювання ймовірності та наслідків, резервування ресурсів, визначення відповідальних осіб і постійний моніторинг. Використання таких елементів у системі організаційно-правової безпеки сприяє підвищенню структурованості управлінських процедур, своєчасності реагування та підтриманню безперервності функціонування суб’єкта аграрного бізнесу.

Окремою перевагою використання методу аналізу ієрархій Т. Сааті є можливість формалізувати вибір стратегії реагування за наявності декількох критеріїв та альтернатив. Метод забезпечує послідовне

порівняння варіантів за результативністю, витратністю, ефективністю та іншими параметрами, дозволяє визначити їх відносну вагомість і сформувати глобальний пріоритет стратегій. Відносна простота алгоритму та наочність результатів створюють передумови для його практичного використання не лише вищим керівництвом, а й менеджерами середньої ланки, відповідальними за окремі функціональні напрями організаційно-правової безпеки.

Таким чином, запропонований методичний інструментарій формує замкнений контур превентивного управління, який охоплює ідентифікацію загроз, їх якісне та кількісне оцінювання, пріоритезацію, вибір стратегії реагування, бюджетування, реалізацію заходів, моніторинг результатів і подальше коригування управлінських рішень. Саме така послідовність забезпечує інтеграцію ризик-менеджменту, стратегічного управління та організаційно-правових процедур у єдину систему підтримання стійкого функціонування суб’єкта аграрного бізнесу.

5.2. Стратегічне управління для забезпечення інтегрованої організаційної-правової системи аграрного підприємства

Функціонування суб’єктів аграрного бізнесу в умовах ринкового середовища супроводжується впливом значної кількості різнорідних чинників, які формують невизначеність результатів виробничо-комерційної діяльності та можуть трансформуватися у відповідні ризики й загрози організаційно-правовій безпеці. Джерела такої невизначеності доцільно систематизувати за декількома основними напрямами. Передусім йдеться про недостатню детермінованість економічних, організаційних і правових процесів, що ускладнює прогнозування наслідків управлінських рішень і потребує постійного врахування можливих змін умов функціонування підприємства.

Однією із причин виникнення відповідних ризиків є недостатня глибина моніторингу ринкового середовища, а також недосконаліть систем планування та прогнозування організаційно-правових процесів, що супроводжують конкурентний розвиток підприємства. За відсутності належного превентивного аналізу суб'єкт господарювання змушений реагувати вже на наслідки реалізованих подій, що знижує результативність системи управління та підвищує ймовірність виникнення додаткових організаційних і правових ускладнень.

Другу групу чинників формує недостатність інформаційного забезпечення. Прийняття рішень у сфері організаційно-правової безпеки значною мірою залежить від повноти, актуальності та достовірності інформації про ринкове середовище, стан внутрішніх процесів, поведінку контрагентів та інші фактори. Неповна або низькоякісна інформація обмежує можливості прогнозування й підвищує невизначеність управлінського вибору.

Третю групу становлять суб'єктивні чинники, пов'язані з компетентністю та кваліфікацією персоналу, який здійснює збір, інтерпретацію та використання управлінської інформації. Якість кадрового забезпечення визначає спроможність підприємства правильно ідентифікувати зміни середовища, оцінити їх значення та своєчасно сформувати відповідні управлінські рішення. Додатковим джерелом невизначеності виступає обмежений доступ до інформації про неформальні або тіньові процеси на ринку, що ускладнює повне відображення реального стану конкурентного середовища. У сукупності зазначені фактори підвищують складність прийняття рішень системою менеджменту суб'єкта аграрного бізнесу.

Сформований у дисертаційному дослідженні методологічний базис управління організаційно-правовою безпекою має одночасно універсальний і варіативний характер. Універсальність проявляється у

використанні загальних принципів, функцій та методів управління, які можуть бути застосовані незалежно від конкретної конфігурації підприємства. Водночас різноманітність загроз зовнішнього середовища та індивідуальні особливості внутрішньої організації суб'єктів аграрного бізнесу обумовлюють необхідність використання різних стратегічних альтернатив залежно від характеру конкретної управлінської ситуації.

Саме тому доцільно формувати не одну універсальну стратегію, однакову для всіх підприємств, а інтегровану стратегічну систему, яка забезпечує можливість окремого, послідовного або комбінованого використання декількох варіантів реагування. Такий підхід дозволяє адаптувати управління до специфіки загроз, ресурсних можливостей підприємства, характеру його взаємодії із зацікавленими сторонами та очікуваних наслідків управлінських рішень.

Запропонована інтегрована стратегія управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу включає чотири базові складові: стратегію ухилення, стратегію прийняття, стратегію управління та стратегію передачі. Кожна з них має власне функціональне призначення та застосовується залежно від характеру загрози, можливості впливу на неї, ресурсної забезпеченості підприємства та доцільності відповідних управлінських дій.

Стратегія ухилення передбачає таку зміну поведінки підприємства, структури його діяльності або параметрів управлінського рішення, за якої джерело загрози усувається або підприємство припиняє взаємодію з ним. Її зміст полягає у відмові від дії, проєкту, контрагента, ринкового сегмента або іншого напряму, якщо реалізація відповідного рішення пов'язана з неприйнятним рівнем загрози.

У межах організаційно-правової безпеки така стратегія може передбачати перегляд організаційних процедур, зміну форми взаємодії з контрагентами, коригування умов договорів, відмову від окремих операцій

або переорієнтацію підприємства на альтернативні напрями діяльності. Її застосування є доцільним у тих випадках, коли запобігання загрозі через інші інструменти вимагає надмірних ресурсів або не забезпечує прийнятного результату.

Водночас ухилення не є безвитратним рішенням. Воно може супроводжуватися втратою потенційного доходу, ринкових можливостей або відмовою від реалізації стратегічної ініціативи. Тому така стратегія повинна оцінюватися не лише з позиції безпосереднього усунення загрози, але й з урахуванням альтернативних втрат.

Стратегія прийняття застосовується за умов, коли загроза не може бути повністю усунена або підприємство свідомо визнає доцільним збереження відповідного рівня ризику, оскільки витрати на його уникнення або зниження перевищують можливі негативні наслідки. Така ситуація особливо характерна для зовнішніх факторів, на які підприємство має обмежені можливості безпосереднього впливу.

Прийняття загрози не означає відсутності управління. Навпаки, воно передбачає усвідомлене рішення щодо допустимого рівня негативних наслідків, формування резервів, моніторинг відповідної ситуації та готовність до реагування у випадку реалізації несприятливого сценарію.

У такому розумінні стратегія прийняття може використовуватися насамперед щодо тих загроз, ймовірність або наслідки яких є відносно низькими, а реалізація активних превентивних заходів не відповідає критерію економічної доцільності.

Стратегія управління передбачає цілеспрямоване застосування організаційних, правових, економічних, інформаційних та інших процедур, спрямованих на зниження ймовірності реалізації загрози та/або зменшення масштабу її негативних наслідків. Саме активний характер управлінського впливу відрізняє цю стратегію від прийняття та робить її базовою для інтегрованої системи організаційно-правової безпеки.

Вона може включати вдосконалення внутрішніх процедур, посилення контролю, зміну організаційної структури, переговори із зацікавленими сторонами, коригування договірних положень, створення резервів, підвищення кваліфікації персоналу та інші заходи.

Базовий характер цієї стратегії пояснюється тим, що саме вона забезпечує безпосередню реалізацію функцій управління організаційно-правовою безпекою — від прогнозування й планування до контролю та регулювання.

Стратегія передачі передбачає перенесення окремих функцій, відповідальності або частини наслідків реалізації загрози на іншу сторону. Вихідний матеріал пов’язує її застосування передусім із використанням аутсорсингу та аудиту, тобто залученням зовнішніх суб’єктів, які мають спеціалізовані компетентності та можуть ефективніше виконувати окремі функції у сфері організаційно-правової безпеки.

Залучення таких суб’єктів дозволяє підприємству використовувати зовнішні професійні компетентності для моніторингу, прогнозування, оцінювання загроз та розроблення відповідного процедурного забезпечення.

До цієї стратегії можуть бути віднесені механізми страхування, аутсорсинг окремих процесів, залучення аудиторських, юридичних, консультаційних та інших спеціалізованих організацій.

Принциповою особливістю запропонованого підходу є можливість застосування зазначених стратегій як окремо, так і в різних комбінаціях. Інтегрована система не передбачає обов’язкового вибору лише однієї стратегії для всього підприємства. Навпаки, різні загрози можуть одночасно потребувати різних способів реагування.

Наприклад, щодо однієї групи загроз підприємство може застосовувати ухилення, щодо іншої — прийняття, тоді як найбільш

значущі загрози доцільно активно управляти. Окремі функції при цьому можуть передаватися зовнішнім спеціалізованим суб’єктам.

Зв’язки між стратегіями мають як горизонтальний, так і вертикальний характер. Горизонтальна інтеграція полягає у паралельному застосуванні різних стратегій щодо різних груп загроз. Вертикальна — у можливості зміни стратегії залежно від трансформації параметрів загрози, її ймовірності, масштабу наслідків або результативності попередньо застосованих заходів.

Таким чином, стратегія прийняття може бути замінена управлінням у разі зростання загрози; управління — передачею, якщо підприємству бракує необхідних компетентностей; а ухилення може стати доцільним за умов, коли подальше управління втрачає економічний сенс.

У межах запропонованої системи стратегію управління доцільно визначити базовою, оскільки саме вона передбачає активний вплив на параметри загрози та найбільш повно поєднується з функціями стратегічного менеджменту. Водночас її базовий статус не означає відмови від інших стратегій. Навпаки, ухилення, прийняття й передача виконують допоміжну або альтернативну функцію залежно від конкретної управлінської ситуації.

Використання лише узагальнених кількісних показників не забезпечує повного відображення реального стану організаційно-правової безпеки підприємства. Її рівень має визначатися не тільки через результуючі економічні показники, але й через стан відповідних сфер діяльності та наявність загроз і небезпек. У зв’язку з цим у дослідженні запропоновано модель оцінювання окремих сфер організаційно-правової безпеки.

Організаційна складова такої моделі включає оцінювання:

ефективності організаційної структури;

ієрархії влади;

системи делегування повноважень;

системи мотивації.

Правова складова охоплює:

контроль якості продукції;

процеси збуту;

дотримання порядку виплати заробітної плати;

надання щорічних відпусток;

ведення установлених форм звітності;

фінансову дисципліну;

дотримання екологічних нормативів.

Зміст моделі передбачає ранжування компонентів за рівнем їх вагомості та оцінювання їх стану відповідно до встановленої шкали. Такий підхід дозволяє перейти від загальної характеристики безпеки до її структурованого оцінювання за конкретними функціональними сферами.

Система методів управління організаційно-правовою безпекою доцільно розглядати у двох взаємопов’язаних групах — загальнонаукові та прикладні методи.

До загальнонаукових методів належать:

емпіричні, зокрема спостереження за станом внутрішнього та зовнішнього середовища;

економіко-математичні, спрямовані на виявлення кількісних залежностей між параметрами діяльності;

статистичні, які забезпечують аналіз динаміки ключових індикаторів;

соціологічні, що використовуються для виявлення інтересів, потреб і цінностей зацікавлених сторін.

Прикладні методи запропоновано групувати на:

економічні;

адміністративні;

соціально-психологічні;

інформаційні;

організаційно-технологічні;

інституційно-правові.

Їх поєднання забезпечує комплексний характер управлінського впливу та можливість адаптації до специфіки конкретної загрози.

Функції управління організаційно-правовою безпекою відображають послідовність управлінського циклу та забезпечують реалізацію методологічного базису на практиці. У дослідженні до них віднесено прогнозування, планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання.

Прогнозування передбачає аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, виявлення закономірностей розвитку та побудову можливих сценаріїв змін у структурованих сферах організаційно-правової безпеки.

Планування охоплює визначення превентивних заходів, строків їх реалізації, бюджетів на покриття можливих втрат, а також оцінювання економічної доцільності витрат на відповідні управлінські дії.

Організація передбачає розроблення внутрішнього положення про управління організаційно-правовою безпекою, визначення відповідальної посадової особи або структурного підрозділу, розподіл повноважень та узгодження ієрархії управління.

Мотивація полягає у взаємозв’язку системи стимулювання працівників із цільовими індикаторами організаційно-правової безпеки та результатами реалізації превентивних заходів.

Контроль передбачає зіставлення фактичних результатів реалізації стратегії із запланованими параметрами та встановлення причин відхилень.

Регулювання забезпечує внесення змін до планів, перегляд ключових індикаторів та коригування комунікацій із зацікавленими сторонами.

Для верифікації запропонованої моделі в дослідженні було проведено аналіз діяльності підприємств аграрного сектору з урахуванням їх організаційно-правових форм, кількісного розподілу суб'єктів, результативності діяльності та масштабів землекористування. За результатами аналізу найбільш поширеною організаційно-правовою формою визначено товариство з обмеженою відповідальністю, тоді як високі показники частки прибуткових підприємств були характерними для фермерських господарств. Вихідний матеріал трактує отримані результати як такі, що опосередковано характеризують взаємозв'язок між формалізацією права власності, розпорядженням результатами діяльності та результатами функціонування суб'єктів аграрного бізнесу.

Враховуючи значне поширення товариств з обмеженою відповідальністю, при розробленні універсальних алгоритмів упровадження системи управління організаційно-правовою безпекою доцільно враховувати особливості саме цієї організаційно-правової форми, не обмежуючи при цьому можливість адаптації відповідних алгоритмів до інших суб'єктів аграрного бізнесу.

Таким чином, інтегрована стратегія управління організаційно-правовою безпекою повинна акумулювати елементи методологічного базису, охоплювати всі визначені напрями розвитку підприємства та забезпечувати виконання необхідних управлінських функцій. Її формування має здійснюватися не у вигляді жорстко заданої універсальної моделі, а шляхом моделювання конкретної конфігурації стратегій відповідно до параметрів окремого підприємства.

У кожному конкретному випадку необхідно формувати матрицю можливостей і загроз, здійснювати стратегічний аналіз, визначати необхідні функції управління та співвідносити їх із очікуваними результатами. Запровадження інтегрованої стратегії має охоплювати не лише організаційні та правові важелі, але й економічну складову, оскільки

вибір і реалізація кожної стратегічної альтернативи пов’язані з витратами, ресурсним забезпеченням і можливими економічними наслідками.

При цьому загальний механізм функціонування підприємства формується із сукупності економічних, організаційних і правових складових. Система менеджменту забезпечує взаємозв’язок між відповідними структурними елементами, а механізм управління організаційно-правовою безпекою виступає спеціалізованою складовою загального механізму управління підприємством.

Універсальна жорстко детермінована модель такого механізму є методично обмеженою через відмінності у масштабах підприємств, структурі діяльності, стані зовнішнього середовища, ресурсному потенціалі та характері загроз. Саме тому запропоновані стратегії мають формувати універсальний інструментальний каркас, конкретна конфігурація якого адаптується до особливостей кожного суб’єкта аграрного бізнесу.

Окремим методичним інструментом обґрунтування управлінських рішень за умов невизначеності може виступати теорія корисності. Її застосування доцільне у випадках, коли кожній стратегічній альтернативі відповідає певний набір можливих наслідків та ймовірностей їх настання. У такому разі вибір здійснюється не тільки через порівняння безпосередніх результатів, але й через оцінювання очікуваної корисності кожної альтернативи.

Модель очікуваної корисності дозволяє зіставити альтернативи, яким відповідають різні комбінації можливих наслідків і ймовірностей. Вихідний матеріал пов’язує розвиток такого підходу з ідеєю Бернуллі та подальшою аксіоматизацією теорії вибору фон Нейманом і Моргенштерном.

У контексті управління організаційно-правовою безпекою використання теорії корисності дозволяє розглядати вибір між стратегіями

ухилення, прийняття, управління та передачі не лише за окремими кількісними показниками, а через співвідношення очікуваних результатів, можливих втрат і ймовірності реалізації відповідних сценаріїв.

Таким чином, інтегрована стратегія управління організаційно-правовою безпекою являє собою не окремий тип стратегії поряд із ухиленням, прийняттям, управлінням і передачею, а адаптивну систему їх комбінування, у якій базовою виступає стратегія активного управління, а інші використовуються залежно від характеру конкретної загрози. Її реалізація спирається на єдиний методологічний базис, систему методів і функцій управління, результати якісного та кількісного оцінювання загроз, ресурсні можливості підприємства та критерії економічної доцільності. Саме такий підхід забезпечує інтеграцію організаційної, правової та економічної площин управління у єдиний контур стратегічного менеджменту суб’єкта аграрного бізнесу.

У межах дослідження прийняття управлінських рішень за умов невизначеності важливе місце займає використання ймовірнісних моделей. Якщо кожній альтернативі відповідає певна скінченна множина можливих наслідків, то її результат може бути описаний через відповідний розподіл ймовірностей. Такий підхід дозволяє враховувати не лише самі можливі стани середовища, але й міру їх очікуваності, що створює формальну основу для подальшого порівняння альтернатив за критеріями корисності та прийнятності.

Відношення переваги між альтернативами в межах такого підходу має формувати впорядковану систему вибору, у якій кожна альтернатива може бути зіставлена з іншими за ступенем бажаності. При цьому модель передбачає, що ймовірності можливих станів відомі або можуть бути оцінені, а сама процедура прийняття рішень розглядається як така, що може повторюватися. За значної кількості реалізацій середній результат наближається до математичного сподівання корисності відповідної альтернативи. Саме ця логіка лежить в основі застосування критеріїв

вибору, які відрізняються ступенем оптимізму та вимогами до інформаційного забезпечення.

Правила прийняття рішень за умов невизначеності, конфліктності та породженого ними ризику ґрунтуються на різних концептуальних підходах. Одними з найбільш відомих і методично опрацьованих є теорія ігор та теорія статистичних рішень. Їх використання дозволяє формалізувати ситуації, у яких результат управлінського рішення залежить не лише від дій самого підприємства, а й від поведінки інших учасників або стану зовнішнього середовища.

Теорія ігор є одним із методів математичного моделювання процесів прийняття рішень за умов невизначеності та конфлікту. Вона застосовується до ситуацій, у яких інтереси учасників можуть бути протилежними або частково не збігатися. Для суб’єктів аграрного бізнесу такий підхід є доцільним при аналізі конкурентної поведінки, взаємодії зі стейкхолдерами, договірних відносин, розподілу ресурсів та інших ситуацій, у яких кінцевий результат залежить від дій декількох сторін.

Гру доцільно розуміти як формалізовану модель конфліктної або конкурентної ситуації, у якій визначаються учасники, допустимі стратегії їх поведінки, правила взаємодії та можливі результати. Кожен учасник прагне обрати таку стратегію, яка за наявних умов забезпечує найбільш прийнятний результат відповідно до встановленого критерію.

Для дослідження управлінських ситуацій в умовах невизначеності та ризику може бути використана схема гри з економічним середовищем. Її зміст полягає у формальному поданні взаємодії між суб’єктом управління та середовищем, стан якого не визначається безпосередньо рішеннями підприємства.

У такій схемі доцільно виділити чотири основні елементи.

Першим гравцем виступає суб’єкт прийняття рішення, який має множину допустимих стратегій і повинен обрати одну з них.

Другим умовним гравцем є економічне, організаційне та правове середовище, яке може перебувати в одному з декількох взаємовиключних станів.

Третім елементом є відсутність повної апріорної інформації у суб'єкта управління щодо того, який саме стан середовища реалізується.

Четвертим елементом виступає функціонал оцінювання, або матриця результатів, яка відображає ефективність кожної стратегії підприємства за кожного можливого стану середовища.

Таким чином, у межах теоретико-ігрової інтерпретації другий гравець не обов'язково є конкретним суб'єктом. Ним може виступати зовнішнє середовище, яке формує певний стан незалежно від волі підприємства. У цьому випадку ситуація прийняття рішення описується множиною стратегій суб'єкта управління, множиною станів середовища та функціоналом оцінювання результатів.

З практичної точки зору значний інтерес становить змішана модель, у якій множина стратегій суб'єкта управління є дискретною, а множина станів середовища може бути неперервною. Такий підхід дозволяє краще адаптувати модель до реальних умов функціонування підприємства, де кількість управлінських альтернатив часто є обмеженою, тоді як параметри зовнішнього середовища можуть змінюватися у широкому діапазоні.

Побудова теоретико-ігрової моделі включає творчу та формальну складові. Творча складова має особливе значення, оскільки саме на цьому етапі визначається змістовна структура управлінської задачі.

До її основних етапів доцільно віднести:

формування множини рішень суб'єкта управління та множини можливих станів зовнішнього середовища;

визначення й формалізацію показників ефективності та корисності, на основі яких формується матриця результатів;

ідентифікацію інформаційної ситуації;

вибір критерію прийняття рішення;

визначення найбільш доцільної чистої або змішаної стратегії.

Формальна складова полягає у використанні математичного апарату для розрахунку показників ефективності, формування функціоналу оцінювання та визначення оптимальної або раціональної стратегії відповідно до обраного критерію. Саме поєднання творчої інтерпретації та формального розрахунку забезпечує практичну цінність теоретико-ігрової моделі.

Проблематика оптимального функціонування економічних систем за умов конфліктності, невизначеності та ризику є предметом значної кількості досліджень [6, 8, 23, 25, 50]. Це пояснюється різноманітністю форм прояву невизначеності в реальних господарських системах. Як правило, для різних типів невизначеності формуються окремі методичні підходи до аналізу, що спираються на математичний апарат теорії ігор та теорії прийняття рішень.

У широкому розумінні теорію ігор доцільно трактувати як теорію математичних моделей і методів прийняття раціональних рішень за умов конфлікту та невизначеності. При цьому конфліктність не обов’язково означає абсолютну протилежність інтересів. У реальних економічних відносинах значно частіше зустрічаються ситуації, коли інтереси сторін частково збігаються, а отже, учасники одночасно мають підстави як для конкуренції, так і для координації або співпраці [25].

Такі ситуації безпосередньо характерні для системи організаційно-правової безпеки, де підприємство може одночасно мати спільні й суперечливі інтереси з працівниками, контрагентами, постачальниками, покупцями, органами місцевого самоврядування та іншими зацікавленими сторонами. Саме тому теоретико-ігровий підхід доцільно застосовувати насамперед до тих ситуацій, де існує взаємозалежність управлінських рішень.

Водночас слід враховувати, що за умов невизначеності повністю усунути суб’єктивність вибору неможливо. Неповнота інформації не є

перевагою, але формалізоване представлення можливих альтернатив дозволяє зменшити рівень необґрунтованої суб'єктивності та зробити прийняття ризику більш усвідомленим.

Предметом теорії прийняття рішень за умов ризику є дослідження перетворення інформації про стан об'єкта та середовища у кількісні параметри, необхідні для управління. Це дозволяє сформувати інформаційне підґрунтя для порівняння альтернатив та вибору найбільш прийнятного рішення.

До основних категорій теорії прийняття рішень належать:

система управління;

керований об'єкт;

суб'єкт управління;

економічне середовище;

стан об'єкта і середовища;

множина рішень;

невизначеність і ризик;

функціонал оцінювання;

ситуація прийняття рішення;

інформаційна ситуація;

джерело інформації;

критерії прийняття рішення.

Залежно від того, які саме категорії приймаються за базові, у межах теорії прийняття рішень можуть формуватися різні концептуальні підходи.

Однією з поширених моделей є статична теоретико-ігрова модель, яка описує ситуацію вибору за заданої множини стратегій і можливих станів середовища. Водночас організаційно-правова безпека має динамічний характер, оскільки параметри загроз, поведінка стейкхолдерів, нормативне середовище та внутрішній стан підприємства постійно змінюються. Тому безпосереднє перенесення статичної моделі є недостатнім; доцільною є її адаптація до динамічного управлінського

циклу та поєднання з сегментами стратегічної моделі, сформованої у попередніх розділах.

У цьому контексті творча складова прийняття рішення може бути представлена такою послідовністю:

формування множини управлінських рішень та множини можливих станів середовища;

визначення показників результативності та корисності, які формують функціонал оцінювання;

ідентифікація інформаційної ситуації;

вибір критерію прийняття рішення;

визначення оптимального або раціонального рішення відповідно до обраного критерію.

Практична реалізація такої моделі може бути проілюстрована ситуацією переходу підприємства до виробництва нових видів продукції. Підприємство може мати декілька альтернативних варіантів виробничої програми, тоді як стан зовнішнього середовища, наприклад рівень ресурсного забезпечення, наперед достовірно не відомий. Кожній комбінації управлінського рішення та стану середовища відповідає певний результат, що може бути виражений через прибуток, обсяг реалізації або інший показник. На основі цих значень формується матриця функціоналу оцінювання.

Для врахування ризику може використовуватися відповідна матриця ризику, яка відображає величину втраченої можливості або відхилення фактичного результату від найкращого можливого результату за відомого стану середовища. Такий підхід дозволяє кількісно порівнювати альтернативні рішення та визначати, наскільки ефективно кожне з них використовує можливості досягнення бажаного результату в умовах невизначеності.

Вибір конкретного рішення залежить від характеру інформаційної ситуації та прийнятого критерію. У випадках, коли відомі або можуть бути

оцінені апріорні ймовірності станів середовища, доцільним є застосування методів теорії ймовірностей та математичної статистики. Такий тип ситуації є поширеним у практиці суб'єктів аграрного бізнесу, оскільки частина параметрів зовнішнього середовища може оцінюватися на основі історичних спостережень та накопиченої статистичної інформації.

Моделювання окремих механізмів управління організаційно-правовою безпекою доцільно здійснювати із застосуванням теоретико-ігрового підходу та відповідного функціоналу оцінювання. Для чистих стратегій може використовуватися модель матричної гри, тоді як для змішаних стратегій можливим є формування відповідних портфелів управлінських рішень у межах операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства.

У цьому контексті чисту стратегію доцільно розглядати як вибір однієї конкретної управлінської альтернативи, а змішану — як комбінацію декількох стратегічних рішень. Для системи організаційно-правової безпеки це особливо актуально, оскільки стратегії ухилення, прийняття, управління та передачі можуть комбінуватися залежно від конкретної групи загроз.

Вибір раціональних управлінських рішень в умовах нестабільності ринку є важливим завданням стратегічного менеджменту, особливо у сфері організаційно-правової безпеки. Своєчасність і обґрунтованість таких рішень безпосередньо впливають на результативність функціонування суб'єкта аграрного бізнесу.

Водночас прийняття управлінського рішення являє собою вибір способу досягнення поставленої мети з множини доступних альтернатив. Одним із можливих інструментів моделювання такого вибору є векторний аналіз.

Виходячи з проведеного в попередніх розділах дослідження, фактори, що впливають на формування інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою, вже були структуровані та представлені

у графічній формі. Йдеться, зокрема, про кадровий потенціал, організаційне забезпечення, економічні чинники та інші компоненти, які можуть бути представлені як окремі вектори або координати багатовимірної моделі.

Векторний аналіз дозволяє формалізувати напрям і силу впливу окремих факторів, а також зіставити їх між собою. У межах такої моделі площа або конфігурація відповідного профілю може використовуватися як допоміжна характеристика збалансованості розвитку окремих компонентів системи.

Водночас доцільно уникати прямого ототожнення найменшої площі з найбільшою загрозою. Більш коректним є трактування, за якого зменшення значень за окремими векторами свідчить про слабші компоненти системи, що потребують додаткового управлінського впливу. Саме такі компоненти можуть формувати потенційні зони підвищеної організаційно-правової вразливості.

Поєднання векторного аналізу з теоретико-ігровим інструментарієм дозволяє сформувати для кожного підприємства індивідуальну конфігурацію стратегічних напрямів розвитку, визначити найбільш критичні компоненти та обґрунтувати відповідні управлінські заходи.

Результати дослідження також свідчать про те, що можливості повноцінного стратегічного управління відрізняються залежно від масштабів підприємства та рівня кадрового забезпечення. Для середніх і малих суб’єктів аграрного бізнесу використання складного стратегічного інструментарію може бути обмежене нестачею спеціалізованих управлінських компетентностей. У таких випадках стратегічні процедури можуть більшою мірою інтегруватися в систему бізнес-планування.

Отже, організаційно-правову безпеку доцільно включати до загального бізнес-плану підприємства як окремий функціональний блок, що охоплює коротко- і довгострокові заходи, передбачає адаптацію до змін середовища та визначає механізми реагування на найбільш суттєві загрози.

Стратегічне управління має як переваги, так і обмеження. Саме тому моделювання управлінської складової доцільно здійснювати таким чином, щоб сформовані рекомендації мали універсальний характер, але могли бути адаптовані до конкретного підприємства після проведення моніторингу його внутрішнього стану.

На основі сформованої системи ризиків і загроз можуть бути конкретизовані принципи побудови системи управління організаційно-правовою безпекою. При цьому важливим є забезпечення відповідності між цілями управління та засобами їх досягнення, а також постійне врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Комплексний механізм підприємства при цьому формується як сукупність взаємопов’язаних компонентів, серед яких економічний, організаційний, правовий, фінансовий, мотиваційний та інші механізми.

Принцип адаптивності інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою полягає в тому, що вона не функціонує ізольовано, а включає елементи різних механізмів підприємства. Це розширює кількість можливих управлінських альтернатив і забезпечує більший стратегічний діапазон розвитку.

Залежно від спеціалізації підприємства та умов функціонування ринкове середовище формує не лише загрози, а й стратегічні можливості. Такі можливості можуть виникати через ринкове позиціювання, стратегічне партнерство, інтеграцію, кооперацію та кластеризацію. Їх доцільно розглядати як резерви підвищення результативності, реалізація яких потребує відповідних організаційних змін.

Стратегічні можливості таким чином виступають векторами розвитку, що дозволяють не лише адаптуватися до зовнішнього середовища, а й активно використовувати його зміни для посилення конкурентної позиції підприємства.

Оцінювання системної ефективності механізму управління має ґрунтуватися на діагностиці комплексу факторів діяльності підприємства.

До них віднесено показники результативності, параметри життєвого і відтворювального циклів, рівень правової формалізації стратегічного управління, стійкість процесів, криву засвоєння, аналіз правової безпеки, функціонально-вартісний аналіз та зіставлення із системою ієрархічного управління. Сукупність таких характеристик формує архітектуру та архітектоніку інтегрованої системи управління, тобто її структурну побудову та логіку взаємодії між елементами. Функціональна організованість організаційно-правової підсистеми та її узгодженість з іншими підсистемами підприємства забезпечують актуалізацію функцій, їх адаптивність і своєчасне усунення дисфункцій.

Запропонована система управління організаційно-правовою безпекою та виокремлені домінантні напрями управлінського впливу за організаційним, правовим та інтегрованим блоками створюють базис для формування механізму управління підприємством. Елементний склад такого механізму може змінюватися залежно від моделі підприємства, вагомості окремих компонентів і результатів експертного оцінювання, тоді як загальна мета та завдання системи залишаються незмінними. Коригуванню підлягають насамперед методи реагування на загрози та інструменти забезпечення організаційно-правової стійкості. Залежно від обраного блоку можуть формуватися окремі інтегровані системи, компоненти, напрями та процедури яких включаються до стратегічного управління підприємством.

Отже, проведене дослідження дозволяє підтвердити необхідність формування інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою суб’єктів аграрного бізнесу, побудованої з окремих взаємопов’язаних підсистем. Така система має поєднувати теоретико-ігровий, ймовірнісний, векторний і стратегічний інструментарій, забезпечувати вибір раціональних управлінських альтернатив за умов невизначеності та водночас зберігати адаптивність до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

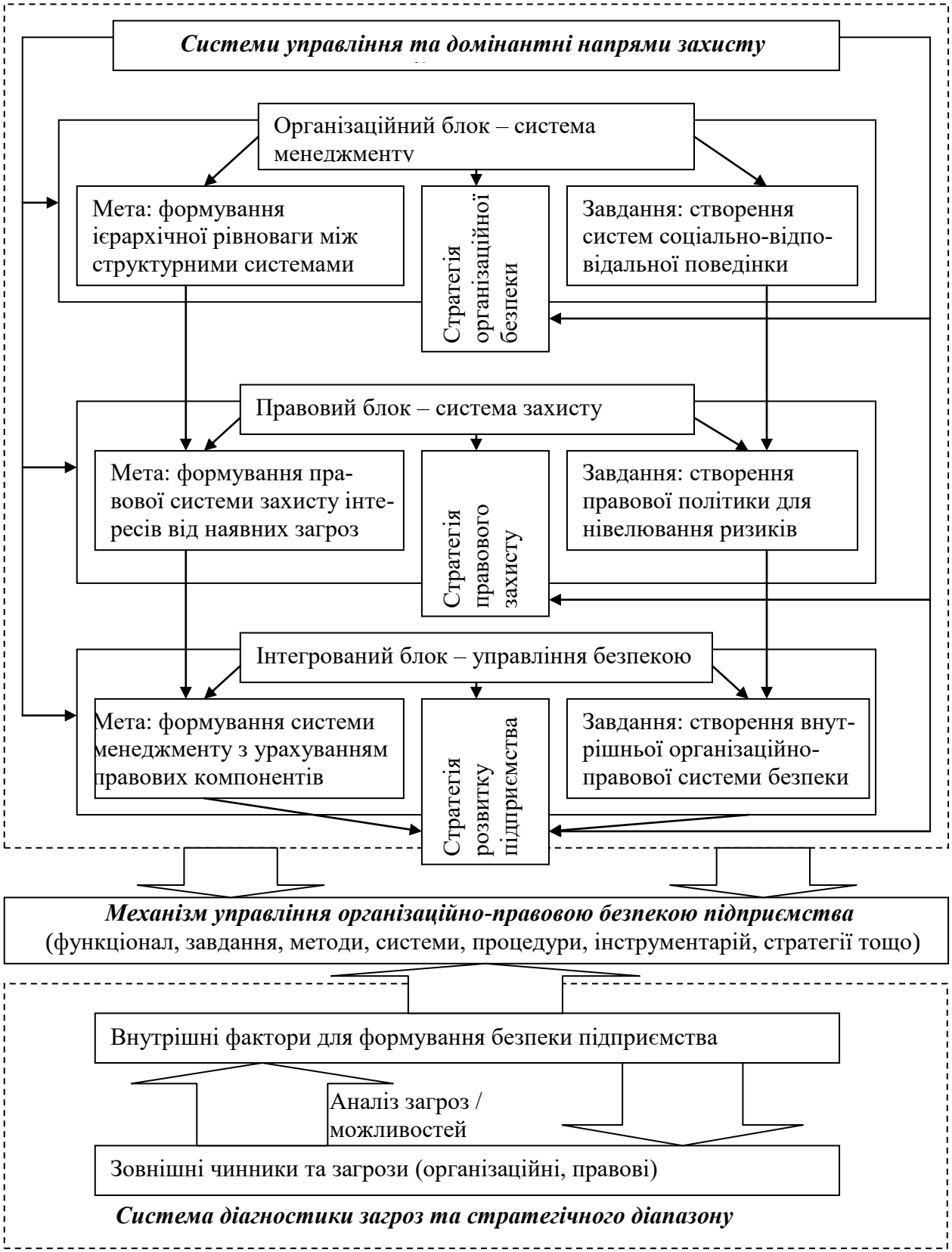

Рис. 5.2. Інтегрована система управління організаційно-правовою безпекою суб'єкта агробізнесу

Рис. 5.3. Стратегії інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою підприємства з визначеним змістовним наповненням

За допомогою методів теорії корисності, векторної оптимізації, ситуаційного управління та моделювання обґрунтовано склад і взаємозв'язки основних механізмів інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу. Застосування зазначеного інструментарію дозволило поєднати оцінювання альтернатив, визначення пріоритетних напрямів управлінського впливу,

урахування мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища та формалізацію можливих сценаріїв розвитку подій.

Теорія корисності використана для зіставлення стратегічних альтернатив за очікуваними результатами та можливими наслідками їх реалізації. Методи векторної оптимізації дали змогу врахувати одночасний вплив кількох критеріїв і визначити напрями розвитку системи за умов багатокритеріальності. Ситуаційне управління забезпечило адаптацію управлінських рішень до конкретних параметрів середовища, характеру загроз, рівня ресурсного забезпечення та поточного стану підприємства. Моделювання, у свою чергу, дозволило формалізувати взаємозв'язки між окремими елементами системи, оцінити можливі сценарії та сформувати варіанти управлінського реагування.

У результаті сформовано методичний базис інтегрованої системи управління, у межах якої організаційні, правові та економічні механізми функціонують не відокремлено, а як взаємопов'язані компоненти єдиного управлінського контуру. Це створює можливість узгоджувати стратегічні цілі підприємства, результати діагностики загроз, ресурсні можливості та вибір відповідних стратегій реагування, забезпечуючи адаптивність і цілісність системи організаційно-правової безпеки.

5.3. Організаційні зміни в системі управління організаційно-правовою безпекою

У системі управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу особливого значення набуває проблематика організаційних змін у менеджменті підприємства. В умовах високої мінливості ринкового середовища, невизначеності параметрів зовнішнього впливу та постійної трансформації умов ведення аграрного бізнесу

стратегічне управління перетворюється на один із ключових інструментів забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання. Його запровадження дозволяє не лише формувати довгострокові орієнтири розвитку, а й своєчасно адаптувати внутрішні механізми підприємства до змін економічного, організаційного та правового середовища.

За таких умов формування власної інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою стає об'єктивною передумовою забезпечення безперервності функціонування та розвитку суб'єкта аграрного бізнесу. Результативність такої системи значною мірою залежить від того, наскільки органічно до її складу інтегровано процедури ризик-менеджменту, моніторингу загроз, прогнозування можливих наслідків і вибору відповідних стратегій реагування. При цьому ризик-менеджмент слід розглядати не як відокремлений блок, а як складову загального управлінського контуру, що забезпечує врахування невизначеності під час прийняття стратегічних, тактичних і оперативних рішень.

Механізм управління організаційно-правовою безпекою з інтеграцією економічної складової доцільно формувати як систему взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких виконує власне функціональне навантаження та одночасно взаємодіє з іншими елементами управління.

До складу такого механізму доцільно включити:

закономірності функціонування систем менеджменту, що відображають найбільш стійкі, повторювані та суттєві взаємозв'язки між окремими елементами управління. Саме вони забезпечують цілісність, комплексність та відтворюваність управлінських процесів і створюють основу для узгодженого функціонування економічної, організаційної та правової підсистем;

функціональне та методологічне забезпечення менеджменту, яке

охоплює сукупність форм, методів, прийомів та процедур управлінського впливу. Зміст цього компонента полягає у використанні відповідного інструментарію стратегічного управління залежно від конкретної ситуації, характеру загроз, ресурсного потенціалу та цільових орієнтирів підприємства. Його призначенням є забезпечення цілеспрямованого впливу системи менеджменту на виробничо-комерційні, організаційні та правові процеси;

інструментарій реагування на фактори впливу, що реалізується через планування, прогнозування, мотивацію, координацію, моніторинг та стратегічне забезпечення. Такий інструментарій дає змогу не лише реагувати на вже виявлені відхилення, а й формувати превентивні заходи щодо зниження ймовірності реалізації загроз;

організаційну структуру, яка відображає внутрішню побудову підприємства, розподіл функцій, повноважень, відповідальності та комунікацій між структурними елементами. Вона забезпечує інтеграцію функціональних напрямів, визначає характер підпорядкування, координації та взаємодії між учасниками управлінського процесу;

технічне та інформаційне забезпечення, необхідне для упорядкування інформаційних потоків між економічною, організаційною та правовою складовими. Його функціонування має забезпечувати своєчасність, достовірність та достатність інформації для прийняття рішень, моніторингу загроз і контролю за результатами реалізації управлінських заходів;

кадровий потенціал, представлений працівниками та управлінським персоналом, які володіють необхідними компетентностями для реалізації стратегічного управління, здійснення діагностики загроз, формування альтернатив та забезпечення організаційно-правової стійкості підприємства.

Для суб’єктів аграрного бізнесу одним із найбільш суттєвих

чинників, що визначає характер функціонування системи організаційно-правової безпеки, є невизначеність. Вона проявляється в економічній площині через нестабільність ринкових параметрів, у менеджменті — через складність прогнозування поведінки окремих суб'єктів і результатів управлінських рішень, в організаційній площині — через необхідність постійного коригування внутрішніх структур і процедур, а в правовій — через потребу адаптації до змін зовнішніх вимог і характеру правовідносин.

У цьому контексті правова складова виконує поєднувальну функцію між економічними, організаційними та управлінськими процесами, оскільки забезпечує формалізацію взаємодії, захист інтересів, визначення меж допустимої поведінки та створення процедурного підґрунтя для реалізації управлінських рішень. Взаємодія економічної, організаційної та правової складових формує основу конкурентоспроможного розвитку підприємства та визначає можливості адаптації його системи менеджменту до змін.

Характеристики зазначених складових в умовах невизначеності визначають необхідність формування нових моделей, цілей і завдань управління. У межах стратегічного діапазону вони дозволяють виокремити, з одного боку, зону стратегічної активності, що характеризує можливі напрями розвитку та реалізації потенціалу підприємства, а з іншого — зону можливих ризиків і загроз, що потребує відповідних процедур моніторингу, оцінювання та реагування.

Додаткового ускладнення набуває постійна трансформація системи менеджменту під впливом мінливого зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність регулярного аудиту не лише внутрішньогосподарських зв'язків, процедур та комунікацій, але й чинних механізмів управління в цілому. При цьому зміни не повинні обмежуватися виключно організаційною чи правовою площиною, оскільки

вони безпосередньо впливають на економічні результати та виробничі процеси підприємства.

У зв’язку з цим перед системою менеджменту постають нові завдання щодо формування процедур організаційно-правового захисту, а також розроблення методик превентивного реагування на фактори, здатні негативно вплинути на економічний механізм підприємства. Поєднання зазначених складових формує інтегрований механізм нівелювання загроз і ризиків, у межах якого організаційні, правові та економічні заходи реалізуються не відокремлено, а як елементи єдиного управлінського контуру.

При формуванні адаптаційних механізмів, спрямованих на зниження негативного впливу загроз і ризиків, доцільно охоплювати всі основні напрями виробничо-комерційної діяльності суб’єкта аграрного бізнесу. Така необхідність пояснюється системним характером організаційної побудови підприємства, у межах якої зміни в одному функціональному блоці можуть безпосередньо впливати на стан інших підсистем.

Формування системи організаційно-правової безпеки має бути спрямоване на вирішення комплексу взаємопов’язаних проблем, серед яких особливе місце займає забезпечення адаптивності управлінських механізмів, запобігання конфліктам, створення можливостей для організаційних змін та своєчасного реагування на внутрішні й зовнішні виклики.

При цьому відповідні управлінські зміни мають бути релевантними як у короткостроковому, так і в довгостроковому горизонті. У короткостроковому періоді вони забезпечують оперативне реагування на відхилення та конкретні загрози, тоді як у довгостроковому — сприяють формуванню стійкої архітектури управління, здатної адаптуватися до структурних змін середовища.

Важливим компонентом такого підходу є формування системи

аудиту ризиків і загроз, яка відповідатиме сучасним вимогам функціонування аграрного ринку. Її завдання полягає не лише у фіксації вже наявних проблем, а й у виявленні потенційних джерел загроз, оцінюванні можливих наслідків і визначенні превентивних заходів. При цьому використання потенціалу підприємства має здійснюватися таким чином, щоб реалізація одних можливостей не створювала нових критичних вразливостей.

Окремим напрямом удосконалення інтегрованої системи є розвиток внутрішнього механізму управління ресурсним забезпеченням, у тому числі фінансовим. Його завданням має бути оптимізація операційних процесів із одночасним зниженням організаційних ризиків і загроз. Особливого значення набуває синхронізація руху ресурсів, що забезпечує ритмічність виробничих процесів і знижує ймовірність виникнення внутрішніх дисфункцій.

Для аграрного виробництва це має особливе значення у зв’язку з такими специфічними факторами, як сезонність, залежність від природно-кліматичних умов, нерівномірність формування потреби в ресурсах, а також складність прогнозування обсягів валової продукції. Саме тому ресурсне забезпечення повинно бути інтегроване в загальну систему моніторингу та управління організаційно-правовою безпекою.

Проведене дослідження дозволяє ідентифікувати передумови та підтвердити необхідність формування інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою суб’єктів аграрного бізнесу, яка складається із сукупності взаємопов’язаних підсистем і забезпечує координацію їх функціонування відповідно до єдиних стратегічних цілей.

Для характеристики розвитку такої системи доцільно використовувати формальні та неформальні індикатори.

До формальних результуючих індикаторів можна віднести:

розміри підприємства;

масштаби та рівень диверсифікації виробництва;

фінансові результати;

ресурсні можливості формування конкурентних переваг.

До формальних забезпечувальних індикаторів доцільно віднести:

стан системи організаційно-правового управління;

рівень кваліфікації персоналу;

матеріально-ресурсне забезпечення;

ступінь формалізації процедур управління.

До неформальних результуючих індикаторів належать:

стійкість розвитку підприємства;

фінансова стійкість;

тривалість та узгодженість співпраці з контрагентами;

рівень досягнення стратегічних цілей;

здатність підприємства зберігати функціональність за умов негативного впливу.

До неформальних забезпечувальних індикаторів можуть бути віднесені:

якість інформаційного забезпечення;

компетентність персоналу;

рівень внутрішньої координації;

якість комунікацій із зацікавленими сторонами;

здатність системи менеджменту до адаптації.

Опрацювання сукупності зазначених критеріїв і індикаторів створює інформаційно-аналітичну основу для моделювання інтегрованої системи організаційно-правового управління суб’єктів аграрного бізнесу.

Залежно від спеціалізації підприємства та умов його функціонування ринкове середовище формує не лише загрози й ризики, але й стратегічні можливості. Останні доцільно розглядати як потенційні вектори розвитку, які формуються на основі ринкового позиціонування, стратегічного

партнерства та відповідного інституційного забезпечення.

Використання механізмів інтеграції, кооперації та кластеризації створює додаткові можливості для розширення стратегічного простору підприємства. При цьому стратегічні можливості можуть виступати резервом підвищення результативності діяльності лише за умови відповідного організаційного забезпечення та готовності підприємства до стратегічних змін.

Інструментарій стратегічних організаційних змін дозволяє адаптувати структуру підприємства, функції, процедури й механізми взаємодії до нових умов функціонування. У цьому контексті організаційні зміни слід розглядати не лише як реакцію на загрози, але й як інструмент реалізації стратегічних можливостей.

Визначення системної ефективності механізму управління організаційно-правовою безпекою повинно ґрунтуватися на комплексній діагностиці факторів діяльності підприємства. До таких факторів доцільно відносити показники результативності, параметри життєвого та відтворювального циклів, рівень правової формалізації стратегічного управління, стійкість процесів, використання кривої засвоєння, результати аналізу правової безпеки, функціонально-вартісного аналізу та зіставлення з чинною системою ієрархічного управління.

Сукупність зазначених елементів формує архітектуру та архітектоніку організаційно-правової системи управління підприємством. Архітектура характеризує склад та структурне розміщення її компонентів, тоді як архітектоніка відображає характер взаємозв’язків, пропорційність, підпорядкованість та взаємодію між ними.

Важливою передумовою результативного функціонування інтегрованої системи є функціональна організованість організаційно-правової підсистеми та її узгодженість з іншими підсистемами підприємства. Це забезпечує своєчасну актуалізацію функцій, їх адаптацію

до змін середовища та нейтралізацію дисфункцій, що виникають у процесі розвитку підприємства.

Відповідно, концепція побудови інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою підприємства має базуватися на поєднанні інтегрованого, організаційного та правового блоків. Інтегрований блок визначає стратегічні завдання, цільові орієнтири та набір відповідних стратегій; організаційний блок забезпечує розподіл функцій, відповідальності, ресурсів і комунікацій; правовий блок формує процедури захисту інтересів, правове супроводження управлінських рішень та механізми реагування на загрози.

Функціонування системи має забезпечувати ієрархічну рівновагу між підсистемами, узгодження економічних, організаційних і правових інтересів, формування соціально відповідальної поведінки суб'єкта господарювання та реалізацію правової політики щодо попередження і мінімізації негативного впливу загроз.

При цьому система повинна бути здатною реагувати на зміни в межах стратегічного діапазону підприємства, трансформуючи структуру управління, процедури, інструменти та функціональні зв'язки відповідно до нових умов. Саме така адаптивність створює основу для формування результативного механізму управління підприємством.

У кінцевому підсумку сукупність зазначених елементів формує цілісну архітектуру та архітектоніку інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою, у межах якої функціональна організованість окремих підсистем поєднується з їх узгодженістю, адаптивністю та здатністю до постійного оновлення. Це дозволяє своєчасно актуалізувати управлінські функції, забезпечувати їх гнучкість, нейтралізувати дисфункції та підтримувати необхідний рівень організаційно-правової стійкості суб'єкта аграрного бізнесу.

Висновки до розділу 5

1. Обґрунтовано процедурний підхід до превентивного управління організаційно-правовою безпекою суб’єктів аграрного бізнесу, який ґрунтується на поділі загроз на керовані та некеровані, внутрішні та зовнішні й передбачає послідовне здійснення їх ідентифікації, якісного та кількісного оцінювання, вибору відповідної стратегії реагування, бюджетування заходів, формування резерву на покриття можливих втрат, а також подальшого моніторингу й контролю. Така послідовність дозволяє перевести управління організаційно-правовою безпекою з переважно реактивного у превентивний формат та зосередити управлінський вплив на недопущенні або мінімізації негативних наслідків реалізації загроз.

2. Систематизовано інструментарій якісного та кількісного оцінювання загроз організаційно-правовій безпеці. Якісний аналіз запропоновано здійснювати шляхом позиціонування загроз за двома базовими параметрами — ймовірністю їх реалізації та масштабом можливого впливу на діяльність підприємства, що дає змогу визначити їх пріоритетність і необхідний рівень управлінської уваги. Кількісне оцінювання орієнтовано на визначення можливих економічних втрат і ресурсних потреб із застосуванням експертних методів, аналізу чутливості, сценарного та когнітивного моделювання, імітаційних моделей, теорії ігор і методу дерева рішень. Поєднання обох вимірів створює основу для диференційованого реагування на загрози та раціонального розподілу ресурсів системи безпеки.

3. Сформовано методичний підхід до вибору стратегій реагування на пріоритетні загрози, який передбачає використання альтернатив ухилення, прийняття, управління та передачі. Для їх порівняльного обґрунтування запропоновано застосовувати метод аналізу ієрархій за критеріями результативності, витратності та ефективності. Апробація підходу на

прикладі конфлікту інтересів між місцевим населенням і сільськогосподарським підприємством щодо використання земель продемонструвала можливість формалізованого зіставлення стратегічних альтернатив та підтвердила доцільність вибору стратегії активного управління у розглянутій ситуації.

4. Розвинуто підхід до фінансового забезпечення управління загрозами організаційно-правовій безпеці, відповідно до якого після оцінювання загроз та визначення типу стратегії формується бюджет її реалізації, а також резерв на покриття непередбачених витрат і наслідків реалізації загроз. Такий підхід дозволяє пов’язати стратегічний вибір із ресурсними можливостями підприємства, враховувати як планові превентивні витрати, так і потенційні втрати, що можуть виникати у випадку прийняття, передачі або неможливості повного усунення окремих загроз. Завершальним елементом виступає система моніторингу та контролю виконання плану управління загрозами з можливістю його подальшого коригування.

5. Запропоновано функціональне наповнення системи управління організаційно-правовою безпекою суб’єкта аграрного бізнесу, що інтегрує інструментарій стратегічного управління, економічної діагностики результативності діяльності та процедури якісного й кількісного оцінювання керованих і некерованих загроз. Її функціонування передбачає взаємозв’язок процедур прогнозування, планування, аналізу, вибору стратегічних альтернатив, бюджетування, реалізації, моніторингу та коригування управлінських рішень. При цьому ризик-менеджмент доцільно розглядати як складову загального контуру управління невизначеністю, тоді як безпосереднім об’єктом превентивного впливу виступають конкретні загрози, здатні порушити стійкість організаційних, правових та економічних процесів підприємства.

ВИСНОВКИ

У дисертації обґрунтовано теоретико-методологічні та прикладні засади формування інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу. Розроблені положення ґрунтуються на поєднанні стратегічного, системного, превентивного та ризик-орієнтованого підходів, передбачають діагностику потенційних джерел загроз, оцінювання організаційної та правової складових безпеки, визначення стратегій реагування та моделювання механізмів управлінського впливу. Отримані результати створюють наукове підґрунтя для інтеграції інструментарію організаційно-правової безпеки в загальну систему менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу та забезпечення їх стійкого функціонування в умовах динамічного внутрішнього і зовнішнього середовища, що дозволило сформулювати такі основні висновки:

1. Узагальнення теоретичних підходів до дослідження організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу дало змогу визначити її як складний стан захищеності підприємства, що поєднує організаційну, правову та майнову цілісність, здатність до самостійного господарювання, здійснення основної, фінансової та інвестиційної діяльності, участі в інтегрованих утвореннях та забезпечення ефективного внутрішнього управління. Встановлено, що цільовим орієнтиром управління такою безпекою є гармонізація потреб, інтересів і цінностей підприємства та ключових зацікавлених сторін.

2. Дослідження змісту категорій «безпека», «загроза», «ризик» і «виклик» дозволило уточнити їх взаємозв'язок у системі управління підприємством. Обґрунтовано, що ризик відображає імовірнісний характер можливих наслідків, загроза має переважно негативну спрямованість, небезпека характеризує стан підвищеної вразливості, тоді як безпека є

бажаним результатом управлінського впливу. Це створює концептуальну основу для побудови процедур ідентифікації, оцінювання та нейтралізації негативних впливів.

3. Встановлено, що джерела організаційно-правових загроз доцільно систематизувати за групами зацікавлених сторін із урахуванням їх інтересів, потреб і цінностей. До ключових груп віднесено власників, інвесторів, працівників, споживачів, постачальників, фінансові установи, регуляторні органи та територіальні громади. Така систематизація дала змогу сформувати ментальну карту організаційно-правової безпеки, яка використовується для прогнозування можливих джерел керованих загроз.

4. Обґрунтовано доцільність доповнення традиційних підходів до розуміння економічної безпеки підприємства врахуванням ролі людини як первинного носія потреб, інтересів, цінностей і управлінських рішень. Це дозволило розширити логіку дослідження від рівнів «держава – регіон – підприємство» до включення індивідуального рівня та встановити, що узгодження інтересів підприємства й людини є однією з важливих передумов забезпечення стійкого стану його функціонування.

5. Розроблений методичний підхід до діагностики організаційно-правової безпеки ґрунтується на виокремленні організаційної та правової складових, їх декомпозиції за відповідними сферами та використанні кваліметричної моделі оцінювання. Апробація підходу дала змогу позиціонувати досліджувані підприємства за чотирма типами стану: стабільним, нестабільним у правовому розрізі, нестабільним в організаційному розрізі та критичним. Встановлено, що найбільш вразливими для значної частини підприємств є організаційні аспекти, пов’язані зі структурою управління, делегуванням повноважень, мотивацією та ієрархією відповідальності.

6. Сформовано методологічний базис управління організаційно-правовою безпекою суб’єктів аграрного бізнесу, який охоплює систему

загальних і специфічних принципів, загальнонаукових та прикладних методів, а також функції прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю і регулювання. Варіативною складовою визначено стратегії прийняття, ухилення, передачі та управління ризиком, вибір яких залежить від характеру загроз, рівня їх керованості та можливостей підприємства щодо зниження ймовірності або масштабів негативного впливу.

7. Дослідження впливу організаційно-правових форм господарювання, форм власності та масштабів діяльності засвідчило їх суттєву роль у формуванні параметрів організаційно-правової безпеки та конкурентної поведінки підприємств. Виявлено, що ринкове позиціонування, структура власності, масштаби виробничо-комерційної діяльності та фінансові результати формують різні передумови виникнення зовнішніх загроз і визначають можливості суб’єктів аграрного бізнесу щодо їх нейтралізації.

8. Ідентифікація внутрішніх і зовнішніх чинників загроз за допомогою SWOT-аналізу підтвердила необхідність їх оцінювання у перехресному вимірі організаційної та правової складових, внутрішнього і зовнішнього середовища та можливих економічних наслідків. Встановлено, що результати операційної, фінансової та інвестиційної діяльності значною мірою залежать від виробничих і управлінських факторів, дія яких обмежується ресурсними, організаційними, інституційними та правовими умовами.

9. Визначено, що розвиток інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою доцільно здійснювати на основі поєднання дескриптивного та нормативного підходів. Графічна інтерпретація результатів дозволила співвіднести сегменти зовнішньої безпеки із секторами внутрішніх можливостей протидії та визначити стратегічні орієнтири розвитку підприємства. На цій основі сформовано

логіку організаційно-правового управління через узгодження процесів, ресурсів, механізмів взаємодії, структури та управлінської культури.

10. Запропоновано здійснювати діагностику стратегічних можливостей суб'єкта аграрного бізнесу за тріадою «ідентифікація можливостей – аналіз стратегічних намірів – дослідження ринкового середовища». Це дозволило систематизувати загрози й ризики за цільовими ринками та розподілити чинники їх нівелювання на обмежувальні, стимулюючі й результуючі. Такий підхід створює основу для оцінювання потенціалу підприємства та визначення доцільності організаційних змін.

11. Систематизовано результуючі чинники розвитку інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою та запропоновано їх поділ на формальні й неформальні, а також результуючі та забезпечувальні. До формальних результатів віднесено масштаби діяльності, рівень диверсифікації, фінансові результати й потенціал конкурентних переваг, а до неформальних — стійкість розвитку, тривалість партнерських відносин та досягнення стратегічних цілей. Встановлено, що кадрове, інформаційне, матеріально-ресурсне та організаційно-управлінське забезпечення формують основу результативності інтегрованої системи.

12. Уточнено функціональне навантаження системи управління організаційно-правовою безпекою, яке має поєднувати інструменти стратегічного управління, економічної діагностики та якісного й кількісного оцінювання керованих і некерованих загроз. Обґрунтовано необхідність постійного моніторингу змін на мікро- та макрорівнях, що забезпечує своєчасне коригування управлінських рішень і підвищення адаптивності підприємства до змін середовища.

13. Розроблено послідовність превентивного управління організаційно-правовою безпекою, яка передбачає ідентифікацію загроз,

оцінювання ймовірності їх реалізації та можливих наслідків, позиціонування за рівнем критичності, визначення доцільності превентивних витрат, вибір стратегії реагування, бюджетування, формування плану реалізації заходів, визначення контрольних індикаторів та подальше регулювання системи. Така послідовність забезпечує перехід від реактивного реагування до системної превенції загроз.

14. Обґрунтовано необхідність формування інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою як сукупності взаємопов'язаних організаційного, правового та інтегрованого блоків. Визначено, що для різних моделей функціонування підприємств структура цієї системи може варіюватися залежно від вагомості окремих елементів, тоді як її стратегічна мета полягає у забезпеченні стійкості, захищеності та здатності підприємства адаптуватися до загроз і ризиків за різними видами діяльності.

15. Розроблено механізм управління організаційно-правовою безпекою суб'єкта аграрного бізнесу, орієнтований на інтеграцію відповідних безпекових процедур у загальну систему менеджменту та реалізацію необхідних організаційних змін. Встановлено, що важливими інституційними передумовами його результативності є розвиток інтеграційних, кооперaційних і кластерних форм взаємодії, які дозволяють узгоджувати інтереси різних за масштабами ринкових суб'єктів, знижувати вплив конкурентних і організаційно-правових ризиків та забезпечувати довгострокову стійкість аграрного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В. Розвиток підприємства в умовах кризи / В. Абрамов // Економіка України. – 1999.– № 6. – С. 50.

2. Аграрна реформа в Україні: результати та перспективи. LIGA ONLINE. – 3 червня 2001 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.liga.kiev.ua/lenta/get.html?id=15834

3. Аграрний сектор України на шляху до євроінтеграції: монографія / авт. кол.: М. Бетлій та ін.; за ред. О.М. Бородіної. – Ужгород: ІВА, 2006. – 496 с.

4. Агропромисловий комплекс України: стан, тенденції та перспективи розвитку : інформаційно-аналітичний збірник. – Вип. 6 / за ред. П. Т.Саблука та ін. – К. : ІАЕ, 2003. – 764 с.

5. Агросектор 1991–2021 — у цифрах і фактах URL: https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/24134-ahrosektor-1991-2021-u-tsyfrakh-i-faktakh.html?utm_source

6. Азізов С. П. Про стан та стабілізацію тваринництва України / С. П. Азізов // Економіка АПК. – 1998. – № 10. – С. 7–14.

7. Азізов С. П. Структурні зміни та досвід створення нових організаційних формувань в АПК і шляхи стабілізації та розвитку тваринницьких галузей / С. П. Азізов – К. : НАУ, 2001. – 100 с.

8. Акімова, Л. М. (2018). Методологічний базис державного управління забезпеченням економічної безпеки України. Інвестиції: практика та досвід. (17). 67–71.

9. Александров І. О. Кластерізація територіальних утворень України за рівнем економічної безпеки / І. О. Александров, О. В. Половян // Економічна кібернетика. – 2000. – № 5–6. – с. 40–47.

10. Алькема В. Г., Кириченко О. С., Пазєєва Г. М. Діагностика економічної безпеки підприємства (на матеріалах транспортно-

експедиційних підприємств України): монографія. К.: ВНЗ «Університет КРОК», 2019. 328 с.

11. Алькема, В. Г., & Копитко, М. І. (n.d.). Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки автомобілебудівних підприємств.

12. Амбросов В. Я. Особливості сучасного відтворення в сільському господарстві / В. Я. Амбросов // Агроінком. – 2004. – № 9–10. – С. 12–14.

13. Амбросов В. Я. Формування конкурентоспроможності реформованих господарств / В. Я. Амбросов, Т. Г. Маренич // Економіка АПК. – 1999. – № 4. – С. 14–16.

14. Амбросов В. Я., Онегіна В. М. Забезпечення державної підтримки сільськогосподарського виробництва в умовах членства України у СОТ / В. Я. Амбросов, В. М. Онегіна // Економіка АПК. – 2009. – № 2. – С. 15.

15. Аммарі, А. О. (2012). Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. Актуальні проблеми економіки: Науковий екон. журнал. (8). 150–155.

16. Амосов О. Ю. Державне антикризове управління економікою регіону / О. Ю. Амосов // Удосконалення механізму державного управління зайнятісю населення та особливості його застосування в депресивних районах : матеріали міжнар. конф. – Харків: УАДУ (ХФ). – 2000. – С. 6–9.

17. Аналіз використання позик Міжнародного банку реконструкції та розвитку. – К. : Рахункова палата України, 2000. – Вип. 25. – С. 4.

18. Аналітична записка. Ключові політики та заходи для підтримки аграрного сектору України в умовах війни. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/klyuchovi-polityky-ta-zakhody-dlya-pidtrymky-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-v

19. Андріїв Н. М. Економічна безпека підприємств харчової промисловості: ключові загрози. Ефективна економіка. 2023. No 1. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.25

20. Андрощук Г. О. Технологічна безпека: прогнозні оцінки трендів у розвитку науки і технологій / Г. О. Андрощук // Наука, технології, інновації. - 2022. - № 1. - С. 69-80. - http://doi.org/10.35668/2520-6524-2022-1-10

21. Андрусенко Г. О. Стратегія державного регулювання аграрної сфери АПК / Г. О. Андрусенко // Актуальні проблеми державного управління : наук. зб. – Х. : Магістр, 2003. – № 2 (17) : у 2 ч. – Ч. 2. – С. 9–15.

22. Андрушків Б. М. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми / Б. М. Андрушків, О.Є. Кузьмін.– Тернопіль :ЛІЛЕЯ, 1997. – 292 с.

23. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф. – М., 1965. – 327 с.

24. Антоненко Л. А., Ігнатенко Ю. В. Державний захист вітчизняного АПК перед вступом до Всесвітньої торгової організації: зарубіжний досвід / Л. А. Антоненко, Ю. В. Ігнатенко // Продуктивні сили і регіональна економіка : зб. наук. праць. – у 2 т. – Т. 1. – К. : РВПС України НАН України, 2004. – С. 37–41.

25. Ареф'єва, О. В., & Кузьменко, Т. Б. (2005). Планування економічної безпеки підприємств. К.: Вид-во Європ. ун-ту.

26. Бабенко А. А. Продовольча безпека України та її регіонів / Збірник наук. праць. Луганськ. нац. аграрн. унів. Серія. Економ. науки // А. А. Бабенко ; за ред. В. Г. Ткаченко. – Луганськ : Вид-во ЛНАУ, 2005.–№ 51 (74). – С. 19–21.

27. Бабенко А.А. Забезпечення продовольчої безпеки України в умовах реформування і регулювання аграрного сектора економіки //

Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.07.02 / А.А. Бабенко; Луган. нац. аграр. ун-т. – Луганськ, 2005. – 24 с. – укр.

28. Бабенко, С. Г. (2003). Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці: монографія.

29. Бабенко, С. Г. (2003). Українська кооперативна ідея в загально-європейському контексті.

30. Бабко, Н. М. (2012). Особливості формування доходів сільськогосподарських підприємств в умовах ринкової економіки. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету: економічні науки. (2 (18)). 14–20.

31. Бабко, Н. М. (2012). Ретроспективний аналіз інфляційних процесів. Вісник ХНТУСГ: економічні науки. 125. 67–73.

32. Байдала В. В., Якимовська А. В. Стратегічне управління економічною безпекою підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 3. С. 241–245. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-36.

33. Бакушевич І. В. Економічна безпека регіонів України: аналіз сучасного стану та можливості забезпечення / І. В. Бакушевич, В. П. Мартинюк // Логістика : Вісник ДУ “Львівська політехніка”. – 2001. – № 416. – С. 14–20.

34. Бакушевич І. В. Модель моніторингу економічної безпеки регіону / І. В. Бакушевич, В. П. Мартинюк // Наукові праці Донецького державного технічного університету. Серія: економічна.–Вип. 26. – Донецьк, ДонДТУ, 2001. – С. 156–163.

35. Бандурка, О. М., Духов, В. Є., Петрова, К. Я., & Черняков, М. (2003). Основи економічної безпеки: [підручник]. Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ.

36. Барановський О. І. Фінансова безпека держави. Фінанси України. – 1996. – № 11. – С. 19–35.

37. Барановський О. І. Фінансова безпека : монографія; Ін-т екон. прогнозування. – К. : Фенікс, 1999. – 338 с.

38. Барановський О. І. Фінансова безпека фондового ринку. Фінанси України. – 1999. – № 1. – С. 23–39.

39. Барташевська Ю.М. Комплексний підхід до оцінювання інвестиційного ризику підприємства / Ю.М. Барташевська // Європейський вектор економічного розвитку: зб. наук. праць. — Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля. — 2013. — № 2. — С. 25—31.

40. Батюк, Л. А. (2018). Суспільні ринкові трансформації: глобальний контекст. Вісник ХНТУСГ: економічні науки. ХНТУСГ. 193. 110–120.

41. Батюк, Л. А. (2018). Транснаціоналізація національних економічних систем в умовах глобалізації. Вісник ХНТУСГ: економічні науки. 200. 95–103.

42. Башнянин Г. Про елементарну аксіоматичну модель економічної системи і проблему синтезу економічних знань / Г. Башнянин // Регіональна економіка. – 2002. – № 93. – С. 50–60.

43. Беззубов, Д. О. (2012). Фінансова безпека держави як елемент національної безпеки. Державотворення та правотворення в період реформ: питання теорії та практики: матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. (19–20 квітня 2021 р.). К.: НАВС МВС, 2021. 211–224.

44. Беззубов, Д. О. (2015). Правова безпека підприємства в Україні (господарсько-правовий аспект). Юридичний вісник. (3 (36)). 119–124.

45. Безус Р. М. Механізм стійкості аграрного сектору економіки України до глобальних викликів / Р. М. Безус, А. В. Бойко. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. No 2(17).С. 22–29.

46. Бєляєв, О. О., Бебело, А. С., & Диба, М. І. (2004). Економічна політика: навч. посіб. Київ: КНЕУ.

47. Білоусова, І. А. (2010). Управлінський облік інформаційна складова системи економічної безпеки: [монографія]. Дорадо-Друк.

48. Бобришева-Шкарлет, Т. О. (2001). Ознаки і критерії кризових явищ у підприємницькій діяльності. Економіка та підприємництво, 6, 118–125.

49. Борисова В. А. Економічна сутність відтворення природного ресурсного потенціалу АПК: економічні аспекти. Суми: Видавництво «Довкілля», 2003. 372 с.

50. Бреус, С. В., & Бреус, С. В. (2018). Принципи управління економічною безпекою закладів вищої освіти в сучасних умовах. Економіка та управління національним господарством. східна європа: економіка, бізнес та управління. 6 (17). 56–63.

51. Бровкіна, Ю. О. (2015). Підходи до вивчення поняття економічної безпеки підприємства. Економіка: реалії часу. (1). 122–128.

52. Бучко, І. Є. (2008). Ефективність господарювання аграрних підприємств різних організаційно-правових форм: монографія. : В-во Сполом.

53. Валінкевич Н. В. Удосконалення управління розвитком цукрового виробництва / Н. В. Валінкевич // Економіка АПК. – 2000. – № 1. – С. 39–43.

54. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Іляш О. І. та ін. Економічна безпека суб'єктів підприємництва : Підручник. Чернівці : Технодрук, 2020. 458 с.

55. Варналій, З. С. (Ред.). (2006). Тіньова економіка: сутність, особливості та шляхи легалізації. НІСД.

56. Василега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. БІЗНЕСІНФОРМ № 2_2024, с.146-153

57. Васильєв, О. В., & Мейта, В. І. (2013). Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств.

Економічний аналіз: зб. наук. Праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 14(2). 138–145.

58. Васильців, Т. (2008). Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: моногр. Т. Васильців. Львів: Арал.

59. Вахлакова, В. В. (2017). Економічна безпекологія: становлення науки. Problems of Economy, 1. с. 290–296.

60. Вахлакова, В. В. (2017). Оцінювання фінансової та ринкової складових економічної безпеки підприємства. Бізнес Інформ. (8). 212–218.

61. Верхоглядова, Н. І., & Олініченко, І. В. (2013). Принципи забезпечення економічної безпеки регіону. Ефективна економіка. (9). http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_9_3

62. Власюк О. С. Загрози економічній безпеці України / О. С. Власюк // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – К. : ВПЦ “Київський ун-т”, Ін-т міжнар. відносин. – 2001. – вип. 26. – с. 210–212.

63. Вовк В. В. Формування системи економічної безпеки підприємства. URL: https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/10_Vovk.htm

64. Войнаренко, М., & Яременко, О. (2008). Управління економічною безпекою підприємств на основі оцінки відхилень порогових показників. Економіст. (12). 60–63.

65. Волоснікова Н. М. Формування і розвиток інфраструктурної логістичної безпеки на мікро- та макрорівнях. Сталий розвиток економіки. 2012. № 7(17). С. 336–340.

66. Волощук, Л. О. (2014). Класифікація підходів та методів формування аналітичних інструментів оцінювання економічної безпеки

промислового підприємства. Экономика: реалии времени. (5 (15)). 224–231.

67. Воропай, В. А. (2013). Аналіз методичних підходів оцінки стану і рівня забезпечення системи економічної безпеки підприємства. Культура народов Причерноморья. (257). 190–195.

68. Вплив Зміни Клімату На Сільське Господарство https://eos.com/uk/blog/zmina-klimatu-ta-silske-hospodarstvo/

69. Гайдуцький П.І. Формування та розвиток аграрного ринку / П.І. Гайдуцький // Економіка АПК. – 2004. – №3. – С.4-15.

70. Гаркуша, В. О., & Єршова, Н. Ю. (2018). Теоретичні та методичні підходи до організаційного забезпечення економічної безпеки підприємства. Економіка та суспільство. (18). 333–339.

71. Геєць В. М. Економічні передумови стабільного соціального розвитку в середньостроковій перспективі / В. М. Геєць // Економіка і прогнозування. – 2002. – № 2. – С. 9–33.

72. Герасимчук, З. В., & Вавдіюк, Н. С. (2006). Економічна безпека регіону: діагностика та механізм забезпечення: моногр. Надстир’я.

73. Гетьман, О. О., & Шаповал, В. М. (2007). Економічна діагностика: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури.

74. Гладій М. В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки України: питання теорії, методології і практики / М. В. Гладій. – Львів : ІРД НАН України, 1998. – 294 с.

75. Глушок Т. И. Современные направления стратегии выживания предприятий Украины / Т. И. Глушок // Технічний прогрес та ефективність виробництва: Вісник Харків. держ. політен. ун-ту. – Вип. 128. – Харків, 2000. – С. 188–190.

76. Гнатієнко, Г. М., & Снитюк, В. Є. (2008). Експертні технології прийняття рішень: монографія. К.

77. Гнатьєва, Т. М., & Ніколюк, О. В. (2014). Вплив соціальної відповідальності бізнесу на конкурентоспроможність підприємств

аграрного сектору. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. (4). 151–157.

78. Гнилицька, Л. (2013). Теоретико-методологічний інструментарій формування системи забезпечення економічної безпеки підприємства. Бухгалтерський облік і аудит. (9). 37–45.

79. Гойчук О. І. Агропродовольча стратегія США // Економіка АПК. – 2003. – № 4 – С. 133–137.

80. Гойчук О. І. Продовольча безпека : монографія / О. І. Гойчук. – Житомир : Полісся, 2004. – 348 с.

81. Гойчук О. І. Продовольча безпека в Україні і світі / О. І. Гойчук. – К. : Наукметодцентр аграрної науки, 2003. – 114 с.

82. Гойчук О. І. Продовольча безпека як умова вступу України в світову організацію торгівлі / О. І. Гойчук // Митна політика України в контексті європейського вибору : проблеми та шляхи їх вирішення. – Дніпропетровськ, 2003. – С. 27–28.

83. Голіков, І. В. (2014). Сутність та еволюція поняття економічна безпека. Проблеми економіки. (1). 309–314.

84. Головня, Ю. І. (n.d.). Стратегічні пріоритети забезпечення економічної безпеки в регіоні. http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/6159/%D1%81.%20294.pdf?sequence=1

85. Гончаров В.М. Державна фінансова підтримка у аграрному секторі економіки // В.М. Гончаров, І.Є. Євсюкова. – Вісник економічної науки України. – 2008. - № 5. – С. 61-65.

86. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста. К.: Центр учбової літератури, 2009. 264 с.

87. Гончаров, І. В. (2002). Ризик та прийняття управлінських рішень: Навч. посібник Харків: НТУ «ХПІ».

88. Горьовий В.П. Економічні інтереси особистих селянських господарств / В.П. Горьовий, В.К. Збарський // Вісник аграрної науки. – 2008. - № 12. – С. 70-72.

89. Горьовий В.П. Зовнішньоторговельна діяльність АПК України // Вісник аграрної науки. – 2002. – № 10. – С. 65-72.

90. Господарський кодекс України. (2003). Відомості Верховної Ради України, 18, 19–20, 21–22, ст. 144.

91. Грибіненко О. М., Шагоян С. М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2017. № 22. Ч. 1. С. 98–100. URL: http://www.ej.kherson. ua/journal/economic_22/1/25.pdf

92. Грибіненко О. М., Шагоян С. М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2017. № 22. Ч. 1. С. 98–100. URL: http://www.ej.kherson. ua/journal/economic_22/1/25.pdf

93. Гриневич О. С. Інвестиції та інвестиційна політика в Україні / О. С. Гриневич // Наукові вісті НТУУ “КПІ”. – 2000. – № 6. – С. 9–16.

94. Гринів Л. Концептуальні засади просторової парадигми екологічно збалансованої економіки / Л. Гринів // Регіональна економіка. – 2001. – № 4. – С. 54–63.

95. Гриценко В.І., Бажан Л. І. Сценарне моделювання рівня безпеки розвитку економічної системи в умовах невизначеності. Наука та наукознавство. 2014. С. 58-65

96. Гришова, І. Ю., & Дяченко, О. П. (2016). Дієвість механізмів державного управління в сфері протидії тіньовій економіці в Україні. Право та державне управління. (3). 183–189.

97. Гришова, І. Ю., & Дяченко, О. П. (2016). Стратегія державної політики в сфері детінізації економіки України. Право та державне управління. (4). 207–213.

98. Губський, Б. В. (2001). Економічна безпека України: методологія виміру, стан і стратегія забезпечення: моногр. Б. В. Губський. К.: Укрархбудінформ.

99. Гудзь О.Є. Розвиток інтеграційних процесів в аграрній сфері України: виклики та перспективи / О.Є. Гудзь, О.С. Степасюк // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Вип. 3. – Т.1. Економічні науки. – Полтава: ПДАА. – 2011. – С. 8 –15.

100. Гудзь О.Є., Сотниченко В.М. Методологічний вимір формування стратегічного портфеля фінансової безпеки підприємства. Облік і фінанси. 2016. № 3. С. 63-68.

101. Гук О. 2024. Компонентна структура економічної безпеки аграрного підприємства. Scientia fructuosa. 5, 157 (Жов 2024), 60–75. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2024(157)05.

102. Д’яконова, І. І., & Петренко, Ю. М. (2013). Ресурсно-функціональний підхід у дослідженні фінансової безпеки підприємства та корпоративного управління. Бізнес Інформ. (2). 188–193.

103. Даниленко А. С. Основні напрями удосконалення земельних відносин та їх роль у формуванні стратегії національної продовольчої безпеки України у XXI столітті / А. С. Даниленко // Економіка АПК. – 2001. – № 4. – С. 28–33.

104. Данилишин Б. Регіональна політика: час визначатися / Б. Данилишин // Урядовий кур’єр. – 14 грудня. – 1999. – № 234. – С. 6.

105. Дацків, Р. М. (2004). Економічна безпека у глобальному вимірі. Актуальні проблеми економіки. (7 (37)). 143–153.

106. Дворянінов, А. В. (2013). Напрями детінізації економіки України через застосування податкових механізмів. Фінансовий простір.

Макроекономічні проблеми соціально- економічного розвитку України. (4 (12)). 151–156.

107. Декларація “Про державний суверенітет України” від 16 липня 1990 р. № 55-хіі // відомості верховної ради України. – 1990. – № 31. – ст. 429.

108. Дем’яненко М.Я. Національна система державної підтримки аграрного сектора в умовах членства України в СОТ / М.Я. Дем’яненко // Облік і фінанси АПК. – 2008. – №3. – С. 11-15.

109. Дем’яненко М.Я. Проблеми аграрної економіки із вступом України до СОТ / М.Я. Дем’яненко, Ф.В. Іванина // Економіка АПК. – 2003. – №11. – С.57-63.

110. Дем’яненко М.Я. Розвиток ринків інструментів зниження ризику діяльності аграрних підприємств / М.Я. Дем’яненко // Удосконалення економічного механізму функціонування аграрних підприємств в умовах невизначеності: зб. наук.пр. Міжнар. наук.-практ.конф, 19-20 травня 2004 р. – К.: КНЕУ, 2004. – С.13-17.

111. Дем’яненко С. До стратегії і тактики економічного реформування / С. Дем’яненко // Економіка України. – 2000. – № 3. – С. 55–59.

112. Дем’яненко С. І. Засади та тенденції розвитку аграрної політики України в контексті європейської інтеграції / С. І. Дем’яненко // Економіка та управління АПК : зб. наук. праць. – Вип. 1 (66). – С. 88.

113. Дем’яненко С. Оцінка процесу реформування колективних сільськогосподарських підприємств / С. Дем’яненко // Економічні реформи сьогодні. – 2000. – № 30. – С. 35–38.

114. Дем’яненко С. Перші результати та найближчі перспективи аграрної реформи / С. Дем’яненко // Економічні реформи сьогодні. – 2000. – № 31. – С. 35–38.

115. Денисова І. Г. Системні основи менеджменту : навч. посібник / І. Г. Денисова. – Харків : ХТУРЕ, 1998. – 140 с.

116. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2020. No 17. С. 280-290.

117. Джужа, О. (Ред.). (2010). Економічна безпека. Алерта; КНТ; Центр учбової літератури.

118. Діагностування безпеки промислового підприємства у трирівневій системі фінансових відносин : монографія / І.Б. Медведєва, М.Ю. Погосова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 264 с.

119. Діденко, Є. О. (2015). Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. К.: НДЕІ, (5 (168)). 35–40.

120. Дієсперов, В. С. (2010). Селянам – бути хазяями сільських територій. Агроінком. (1)-3. 7–12.

121. Дмитренко О. М. Роль стратегічного планування в діяльності сільськогосподарських підприємств / О. М. Дмитренко // Економіка АПК. – 2009. – № 1. – С. 43.

122. Довбня С.Г. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства / С.Г. Довбня // Фінанси під-в. – 2008. № 4. – С. 88-97.

123. Долгий О. А. Інформаційна підтримка політики держави у сфері забезпечення продовольчої безпеки / О. А. Долгий, Т. А. Коломієць // Економіка та управління АПК : зб. наук. праць. – Вип. 1 (66). – С. 48.

124. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства. К.: Центр учб. літ. 2008. 240 с.

125. ДСТУ 2293-99. (1999). Охорона праці. Терміни та визначення основних понять.

126. Дуб Б.С. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, структура, значення. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/63-2.pdf

127. Дуб, Б. С. (2016). Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. Управление проектами и развитие производства. (4 (60)). 5–18.

128. Дудін В.І. Державне регулювання попиту і пропозиції на сільськогосподарському ринку / В.І. Дудін // Економіка АПК. – 2003. – №6. – С. 121-124.

129. Дьяченко, О. А., & Артеменко, Л. П. (2015). Економічна безпека інноваційно-орієнтованих підприємств в умовах євроінтеграції. Економічний вісник НТУУ «КПІ». (12). 173–180.

130. Дяченко, К. С. (2015). Методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємств будівельної галузі. Technology audit and production reserves. (4)/5(24), 31–36.

131. Економіка підприємства: підручник. О. В. Посилкіна, Р. В. Сагайдак, О. В. Козирєва, П. Д. Латін; за ред. О. В. Посилкіної. Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки. (2006).

132. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник / [Небава М. І., Міронова Ю.В.] Вінниця : ВНТУ, 2017. 73 с.

133. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство. за наук. ред. Б.М. Андрушківа. Тернопіль: Терно-граф. (2008).

134. Ефективні методи управління ризиками в аграрному секторі https://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/26758-efektyvni-metody-upravlinnia-ryzykamy-v-ahrarnomu-sektori.html?utm_source

135. Єрмошенко, М. М. (2001). Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т.

136. Єфімова, Г. В., & Марущак, С. М. (2013). Планування безпечного розвитку підприємства на основі результатів діагностики рівня його економічної безпеки. Економіка: реалії часу, 3(8), 43–49. http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No3/43-49.pdf

137. Журавка О. С., Бондаренко Є. К. Теоретичні аспекти формування системи фінансової безпеки підприємства. Інноваційна економіка. 2012. № 4. С. 234–237.

138. Загорна Т.О. Економічна діагностика : навч. посіб. / Т.О. Загорна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.

139. Зацеркляний, М. М., & Мельников, О. Ф. (2009). Основи економічної безпеки: навч. посіб. Київ: КНТ.

140. Зачосова Н. В., Шостак А. В. Концептуальні засади формування комплексної системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств та фінансових установ України. Економіка та держава. 2016. № 7. С. 80-83.

141. Зінченко М. Г. Екологічні інновації як фактор досягнення сталого розвитку суспільства / М. Г. Зінченко, О. М. Філенко // Інтегровані технології та енергозбереження. – 2020. – № 4. – С. 90-98.

142. Злотнік М., Мельник О. Стратегічне управління впровадженням принципів циркулярної економіки на вітчизняних підприємствах. Підприємництво та інновації. 2020. No 12. С. 112–119. DOI: https://doi.org/ 10.37320/2415– 3583/12.19

143. Зубко Т. Л. Методика визначення економічної безпеки підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 2. С. 69-76.

144. Зубко Т. 2019. Діагностика економічної безпеки підприємства. Scientia fructuosa. 128, 6 (Груд 2019), 85–92. DOI: https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(128)08.

145. Іванків, О. (2016). Діагностика загрози економічній безпеці підприємства й напрями їх нівелювання в умовах євроінтеграційних процесів. Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University. Т. 1(5). 40–45.

146. Іванова Л. С. Інноваційні підходи до управління відходами в Україні. Екологічний менеджмент. 2019. № 2. С. 45–52

147. Іванова, Н. С. (n.d.). Розробка моделі оцінки економічної безпеки підприємств аграрного сектору економіки із застосуванням багатовимірних статистичних методів. Ключові інструменти організації людського співіснування: економіка та право. http://gisap.eu/ru/node/1129

148. Іванюта, Т. М., & Заїчковський, А. О. (2009). Економічна безпека підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури.

149. Ідентифікація і класифікація ризиків https://qualityexpert.com.ua/articles/657215-identyfikatsiya-i-klasyfikatsiya-ryzykiv

150. Ілляшенко, С. М. (2004). Економічний ризик: навч. посіб. 2-ге вид., доп. і перероб. К.: Центр навчальної літератури.

151. Іляшенко Н. І. Методологічні аспекти дослідження економічної безпеки реального сектора економіки України. Держава та регіони. 2013. № 4 (73). С. 22-26.

152. Інтеграція сучасних систем безпеки в аграрний бізнес: виклики та можливості https://agro-business.com.ua/agrobusiness/item/29762-intehratsiia-suchasnykh-system-bezpeky-v-ahrarnyi-biznes-vyklyky-ta-mozhlyvosti.html?utm_source

153. Кавун, С. В. (2009). Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади: монографія. Вид. ХНЕУ.

154. Кадикова, І. М., Ларіна, С. О., & Чумаченко, І. В. (2017). Модель управління часом у системі стратегічного проектного менеджменту Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. (2 (2)). 29–37.

155. Кадикова, І. М., Ларіна, С. О., & Чумаченко, І. В. (2019). Метод визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування при стратегічному управлінні програмою проектів. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. (1). 51–58.

156. Калина, А. В., Котвицький, А. А., & Стожок, О. З. (2007). Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання України.

157. Калініченко, С. М., Микитась, А. В., & Наголюк, О. Є. (2019). Управлінські стратегії забезпечення розвитку підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. 200. 157–164.

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

159. Камлик, М. І. (2005). Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навчальний посібник. К.: Атіка.

160. Картузов, Є. П. (2012). Аналіз механізму управління фінансовою безпекою підприємства. Актуальні проблеми економіки. (7). 118–124.

161. Качан, О. М. (2012). Моделювання та прогнозування економічної безпеки будівельного підприємства. Економіка підприємства: теорія і практика: матеріали міжнародної науково-практичної конференції.

162. Квятко, Т. М. (2014). Співвідношення категорій «ефективність» та «конкурентоспроможність»: теоретичні засади досліджень, загальні риси та особливості. Вісник ХНАУ: економічні науки. (3). 157–162.

163. Квятко, Т. М. (2017). Генезис наукових основ теорії конкуренції. Вісник ХНТУСГ: економічні науки. 182. 154–162.

164. Кириченко, О. А., Сідак, В. С., Лаптєв, С. М., Захаров, О. І., & Пригунов, П. Я. (2008). та ін. Проблеми управління економічною безпекою суб’єктів господарювання: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК».

165. Клебанова, Т. С., Бондар, О. М., & Мозенков, О. В. (2003). та ін. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління.; За ред. О.В. Мозенкова. Х.: Інжек.

166. Клебанова, Т. С., Мілов, О. В., Мілевський, С. В., та ін. (2010). Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. ХНЕУ.

167. Клименко, Н. Г. (2019). Еволюція змісту концепту “безпека” за різних історичних епох та політичних систем. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». (8). http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1472

168. Клименюк М.М., Брижань І.А. Управління ризиками в економіці. Київ: Просвіт, 2000. 220 с.

169. Ковальов Д.В., Плєтнікова І.М. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. Економіка України.2008. № 4. С. 35-40.

170. Коженьовскі, Л. (2004). Управління безпекою. Актуальні проблеми економіки. (1 (31)). 147–154.

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

172. Козаченко, Г. В., Пономарьов, В. П., & Ляшенко, О. М. (2003). Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: [монографія]. Лібра.

173. Козловський С. В. Забезпечення стійкості та розвитку сучасних економічних систем: Монографія. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. 554 с.

174. Колісніченко, П. Т. (2017). Науково-методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Інвестиції: практика та досвід. (16). 38–44.

175. Колупаєва, І. В. (2018). Методологічний базис формування та капіталізації синтезованого капіталу. Науковий вісник ужгородського національного університету. 17, частина 1. 126–130.

176. Конституція України. (1996). Відомості Верховної Ради України, 30, ст. 141. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80

177. Копитко В. І., Копитко О. В. Удосконалення системи відтворення матеріально-технічної бази аграрних підприємств АПК. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Вип. 1. С. 19-24

178. Корженівська, Н. Л. (2013). Інституціональні засади економічної безпеки підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). (4). 130–134.

179. Корнієнко, Т. О. (2012). Економічна безпека підприємства як категорія економічної науки. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, (4). 69–75.

180. Коробчинський, О. Л. (2009). Методика формування системи економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. (4(94)). 41–45.

181. Корольчук О. Л. Управління змінами як фактор розбудови національної резильєнтності в сучасних умовах глобалізаційних викликів. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Державне управління». 2020. Т. 31. № 5. С. 88–92.

182. Корчинський І. О., Мельник С. І. Основні загрози економічній безпеці держави в сучасних умовах розвитку. Ефективна економіка. 2019. № 10. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7369 (дата звернення: 03.12.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.10.79

183. Кравець О. В. Зелена економіка в контексті вирішення екологічних проблем України. Економічний аналіз. 2020. № 4. С. 112–120.

184. Кравченко, М. В. (2020). Зміцнення економічної безпеки аграрного сектору за допомогою територіально-виробничих систем. Економічний простір, (164), 91-95. https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-15

185. Кравченко, С., & Теленик, С. (2002). Основні напрямки забезпечення економічної безпеки України. Економіка, фінанси, право. (12). 6–10.

186. Кравчук, А. О. (2016). Тіньові аспекти економіки України в податковому секторі. Український журнал прикладної економіки. Тернопільський національний економічний університет. 1(3). 79–86.

187. Кретова, А. Ю. (2011). Тривимірна модель оцінювання ефективності діяльності промислового підприємства. Економіка, Менеджмент, Підприємництво. (23) (II). 111–120.

188. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.

189. Кривов'язюк, Ігор. Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень. Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique. (Paris, 20 Septembre, 2024). Paris, France. DOI: 10.36074/logos-20.09.2024.006.

190. Криворучко, О. С. (2016). Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації: дис. канд. екон. наук.: 08.00.04 / О. С. Криворучко, Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі» (ПУЕТ). Полтава.

191. Крутов, В. В. (2008). та ін. Словник термінів та визначень недержавної системи безпеки України. К.

192. Кудрицька Ж.В. Система управління фінансовою безпекою підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua.

193. Кузенко, Т. Б. (2004). Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.01. К.

194. Кузьменко О. В., Доценко Т. В., Скринька Л. О. Роль фінансового моніторингу в сучасній системі забезпечення економічної безпеки національної економіки Науковий погляд: економіка та управління. 2019. №3. С.98-108. -Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2019_3_14

195. Курей О.А. Трансформаційні процеси в економіках сучасності / Курей О.А. // Країни Центрально-Східної Європи в умовах глобалізації: історико-методологічний, політико-правовий, та економічний аспекти: Монографія / [Бевзюк Є.В., Вергун В.А., Виноградов Л.Ю., Грін О.О.,

Ерфан В.Й. та ін.]; за заг. ред. Є.В.Бевзюка, О.О.Гріна. – Ужгород: Видавництво ЗакДУ, 2010. – 368 с. – С.270-286

196. Курлейко, Б. А. (2013). Ринки в системі споживчої кооперації: організаційноекономічний аспект розвитку: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Б. А. Курлейко, Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі» (ПУЕТ).

197. Кустіч Л.О. Діагностика та оцінка виробничо-ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 19. С. 614-620

198. Лазор, Л. І. (2008). Теоретичні підходи до реформування інституту матеріальної відповідальності у сучасному трудовому праві. Актуальні проблеми права: теорія і практика: зб. наук. праць. (11). 3–11.

199. Лебедко С.А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств. Економіка та держава. 2017. № 8. С. 89-94.

200. Лебедко, С. А. (2015). Систематизація теоретичних підходів до визначення поняття економічна безпека підприємства. Ефективна економіка. (11). http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4512

201. Лещух, І. (2024). Еволюція теоретичних підходів до дослідження соціально-економічної резильєнтності країни та регіонів в умовах нестабільності . Економіка та суспільство, (61). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-50

202. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством і теоретико – методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К., 2000. – 390 с.

203. Ліпкан, В. А. (2003). Безпекознавство: [навч. посіб.]. К.: Вид-во Європ. унту.

204. Ліпський Ю.В. Теоретичні підходи до процесу відтворення в сільському господарстві. Агросвіт. №17, 2024, С. 71-76

205. Ляшенко, О. М. (2015). Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. 2-ге вид., переробл. К.: НІСД.

206. Маковоз О.С. Алгоритм управління економічним захистом підприємств агробізнесу. Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал. 2019. № 3 [44]. С. 51-57. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/47154/3/SRE_2019_3_Makovoz_Alhorytm.pdf

207. Максименюк, М. Ю. (2015). Організації як об’єкт публічного адміністрування: теоретико-методологічні виміри. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 63. 234–248.

208. Малій О.Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 2. С. 71–74.

209. Маматова, Л. Ш. (2017). Державне регулювання підприємницької діяльності в Україні. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки: Зб. наук. праць. Маріуполь: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», 33. 153–160.

210. Маматова, Л. Ш. (2018). Правове забезпечення підприємницької діяльності в Україні. Reporter of the priazovskyi state technical university. Section: Economic sciences. Issue 35 33–40.

211. Мандич, О. В. (2016). Стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств: інструментальний підхід. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, 172, 141–146.

212. Мандич, О. В., Науменко, І. В., & Науменко, А. О. (2016). Складові механізму забезпечення економічного зростання сільського господарства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, 177, 99–109.

213. Манцуров, І. Г., & Нусінова, О. В. (2011). Побудова ієрархічної структури складових економічної безпеки підприємств. Ефективна економіка. (9). http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=680

214. Мармуль, Л. О., Аранчій, В. І., & Аранчій, Д. С. (n.d.). Системне управління економічною безпекою аграрних підприємств з урахуванням корпоративних чинників організації діяльності. https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/10/9.pdf

215. Марова, С. Ф. (2009). Управління безпекою життєдіяльності: [монографія]. Вебер.

216. Мартинюк В. П. Деякі питання організації ефективної системи моніторингу економічної безпеки регіону / В. П. Мартинюк // Матеріали п’ятої наукової конференції ТДТУ. – Тернопіль : ТДТУ, 2001. – С. 207.

217. Масюк Ю.В., Шкода А.В. Особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Економіка та суспільство, Вип.34,2021

218. Меліх, Т. Г. (2016). Методологічний базис оцінки виробничого потенціалу харчових підприємств. Причорноморські економічні студії. 12(2). 6–13.

219. Меліхова, Т. О. (2018). Вдосконалення управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: теоретико-методологічний аспект. Економіка та держава. Економічна наука. (2). 97–102.

220. Меліхова, Т. О. (2018). Наукові підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства». Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 17(1). 167–170.

221. Мельник Л.Г., Карінцева О.І., Кубатко О.В., Сотник І.М., Завдоєва Ю.М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. Mechanism of Economic Regulation, 2020, No 2. С. 9–28.

222. Мельник, О. О. (2011). Система загроз економічної безпеки підприємства. 97–103. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/14038/1/vestnik_HPI_2011

223. Мельничук І. В., Мужевич Н. В. Діагностика економічної безпеки підприємства. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45494/1/Мельничук%20I.%20B..pdf

224. Мендрул, О. Г. (2002). Управління вартістю підприємства: [монография]. Вид-во КНЕУ.

225. Микитась А. В. Організаційно-правова безпека в структурі економічної безпеки діяльності аграрних підприємств / А. В. Микитась // Вісник СНАУ: Економічні науки. – № 5. – 2015. – С. 78-85.

226. Мирошниченко, Ю. О., & Бондар, А. В. (2018). Модель взаємодії стейкхолдерів у реальному секторі економіки України в контексті КСВ. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 5. С. 7174.

227. Мищак, І. М. (1991). До питання легальності проголошення незалежності України та виходу її зі складу СРСР у 1991 році. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2016(6). 41–46.

228. Мищак, І. М. (2017). Проблеми і перспективи зміцнення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування. Питання правового забезпечення модернізації державного управління та місцевого самоврядування в Україні (матеріали науково-практичної конференції) / Заг. ред. Т. В. Мотренка, В. Є. Воротіна. К.: Інститут законодавства Верховної Ради України, 72–77.

229. Мікловда В.П., Шандор Ф.Ф., Кубіній Н.Ю., Мошак С.М., Шеверя М.Ю., Кубіній В.В. Стратегічний потенціал економічної системи: інноваційні та інституціональні механізми його активізації: монографія. Ужгород, 2014. 420 с.

230. Міщук, Є. В. (2018). Сучасні підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Ужгородського

національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 21, частина 2. 33–37.

231. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк; за ред. В. М. Гейця. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.

232. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Львів, 2011. 380 с.

233. Момот, Т. В., Філатова, І. О., & Конопліна, О. О. (2015). Стейкхолдер-орієнтований підхід до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств: теоретико-методичні засади впровадження. Актуальні проблеми економіки. (8). 36–44.

234. Мороз, О. В., Карачина, Н. П., & Шиян, А. А. (2011). Концепція економічної безпеки сучасного підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ.

235. Мочерний, С. В. (2001). Методологія економічного дослідження: монографія. Світ.

236. Наумов, О. Б., & Язлюк, Б. О. (2016). Соціально-економічні чинники нарощення процесів тіньової економіки України. Український журнал прикладної економіки. 1(1). 180–187.

237. Негрей, М., Тараненко, А., & Костенко, І. (2022). Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство. No40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38

238. Нізяєва, С. А. (2011). Система економічної безпеки виноробних підприємств. Матеріали XVI Всеукраїнської науково-методичної конференції «Проблеми економічної кібернетики» ОНПУ, м. Одеса, 14–16 вересня р.

239. Нізяєва, С. А. (2011). Сучасні проблеми розвитку виноробних підприємств України. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту, Черкаси, 63–69.

240. Нікіфороваї, П. О., & Куперівська, С. С. (2006). Сутність та значення фінансової безпеки страхової компанії. Фінанси України. (5). 86–90.

241. Ніпіаліді О. Ю., Карпишин Н. І. Фінанси підприємств: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2009. 232 с.

242. Нове дослідження Світового банку аналізує вплив зміни клімату в Україні та закликає до дій для підвищення стійкості в сільському господарстві https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2022/02/09/new-world-bank-study-analyzes-climate-change-impact-in-ukraine

243. Нотовський П.В. Механізм стратегічного управління ризиками інвестиційної діяльності підприємств енергетичної галузі / П.В. Нотовський // Вісник Дніпропетровського національного університету. Економіка: проблеми теорії та практика. — Дніпропетровськ: ДНУ. — 2009. — № 251 (II). — С. 306-314.

244. Овєчкіна О. А., Іванова К. В. Огляд методів оцінки рівня інноваційного потенціалу економічних суб’єктів. Економічний вісник Донбасу. 2007. Вип. 4. С. 130-140.

245. Овчаренко, Є. І. (2016). Сучасна економічна безпекологія: основні онтологічні протиріччя та напрями їх вирішення. Бізнес Інформ. (11). 8–14.

246. Омелянович, Л. О., & Долматова, Г. Є. (2005). Економічна безпека торговельного підприємства: Монографія. До-нДУЕТ.

247. Онищенко Т.І. Шляхи зміцнення економічної безпеки аграрних підприємств України. Матеріали студентської наукової конференції Полтавської державної аграрної академії, 24-25 квітня 2019 р. Полтава : РВВ ПДАА, 2019. Т. І. С. 23–25.

248. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник / Живко З. Б., Черевко О.

В., Зачосова Н. В., Живко М. О., Баворовська О. Б., Занора В. О.; за ред. З. Б. Живко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю. А., 2019. 120 с.

249. Ординський, В. Л., Керницький, І. С., & Єнивко, З. Б. (2009). та ін. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. К.: Правова єдність.

250. Орлик, О. В. (2015). Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2. 222–232.

251. Орлов П.І. Основи економічної безпеки фірми : [навч. посіб.] / П.І. Орлов, В.Є. Духов. – Х. : Прометей-Прес, 2004. –284 с.

252. Павлов, О. І. (2014). Агропродовольча сфера України як об’єкт національної безпеки. Економіка АПК. (2). 97–103.

253. Панкратова, О. (2021). Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. Економіка та суспільство, (33). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55

254. Патарідзе-Вишинська, Марина. Оцінювання стану фінансової безпеки суб’єктів аграрного підприємництва. Вісник Економіки, no. 4, Feb. 2020, pp. 29-41, https://doi.org/10.35774/visnyk2019.04.029.

255. Петренко В. І. Екологічні правові норми в сучасній Україні: проблеми застосування та розвитку. Правова доктрина. 2019. № 1. С. 67–74

256. Петриченко, В. Ф., Безуглий, М. Д., Жук, В. М., & Іващенко, О. О. (2012). Нова стратегія виробництва зернових та олійних культур в Україні.

257. Пилипенко, Н. М. (2017). Розвиток методичних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка. (12). http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5953

258. Піщенко О. В. Регулювання еколого-економічної безпеки аграрного сектору: теорія, методологія та практика : монографія / О. В. Піщенко. – Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2020. – 306 с.

259. Погорелов, Ю. С., & Козаченко, Г. В. (2015). Оцінювання економічної безпеки підприємства: аналіз основних підходів. В кн.: Менеджмент безпеки держави, регіону, підприємства: проблеми і виклики сьогодення: [монографія]; за заг. ред. З. Б. Живко, І. Г. Бабець. Львів: Ліга-Прес, 238–251.

260. Подлужна, Н. О. (2003). Організація управління економічною безпекою підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. НАН України; інститут економіки промисловості. Донецьк.

261. Покропивний, С. Ф. (2001). Економіка підприємства: Підручник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: КНЕУ.

262. Покропивний, С. Ф. (Ред.). (2000). Економіка підприємства (2-ге вид., перероб. та доп.). КНЕУ.

263. Приходько, В. П. (2013). Управління економічною безпекою підприємства. Економіка та держава. (10). 10–12.

264. Про національну безпеку України: Закон України. (2018). Відомості Верховної Ради України, 31, ст. 241.

265. Про основи національної безпеки України: Закон України. (2003). Відомості Верховної Ради України, 39, ст. 351.

266. Про споживчу кооперацію: Закон України. (1992). Відомості Верховної Ради України, 30, ст. 414.

267. Прохорова, В. В., Прохорова, Ю. В., & Кучеренко, О. О. (2010). Управління економічною безпекою підприємств: монографія. УКР ДАЗТ.

268. Процевський, О. І. (2009). Чи дійсно сучасному трудовому праву притаманні «каральна» і «репресивна» функції? Збірник наукових праць. Серія «Право». 12. 44–49.

269. Прус, Н. В. (2013). Методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», 34, 276–283.

270. Пшик Б.І. Формування системи фінансової безпеки суб'єктів підприємництва як основи стабільного їх функціонування. Ефективна економіка. 2021. № 9.

271. Радіонов, О. В., & Черкасов, А. В. (2011). Формування та розвиток економічної безпеки підприємства: монографія. Луганськ: Янтар.

272. Радченко, О. О. (2022). Екологічна безпека сучасних держав в умовах глобальних викликів і загроз. Публічне урядування, (3 (28), 73-81. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-11

273. Реверчук, Н. Й. (2004). Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія. ЛБІ НБУ.

274. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності / Д. Ю. Череватський // Економіка промисловості. — 2023. — № 1 (101). — С. 31-39.

275. Резнік Н. П., Гаврилюк Ю. Г. Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій монографія / за заг. ред. докт екон. наук В. В. Прохорової. Харків : Іванченка І. С., 2020. С. 84–94

276. Резнік Н. П., Слободяник А. М., Самофалова М. О., Саковська О. М. Ризик-менеджмент в АПК монографія. Київ: НУБіП, 2020. 291 с.

277. Резнікова О. О. Стратегічний аналіз безпекового середовища України. Стратегічна панорама спеціальний випуск. 2022. С. 45–53. URL: https://www.researchgate.net/publication/365432129_STRATEGIC_ANALYSIS_OF_UKRAINE%27S_SECURITY_ENVIRONMENT

278. Рогуля, А. О. (2018). Еволюція феномена безпеки життєдіяльності. Науковий вісник. Демократичне врядування. (21). http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk21/fail/Rogulja.pdf

279. Романюк І.А. Особливості відтворювального процесу в аграрному секторі. Агросвіт. 2016. № 11. С. 12–15.

280. Романюк, І. А. (2016). Нові чинники та концепції здійснення інтенсифікації сільського господарства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. (4 (36)). 60–63.

281. Романюк, І. А. (2016). Формування корпоративної культури та ділової репутації підприємств. Економіка і менеджмент культури. (2). 26–31.

282. Россошанська, О. В. (2011). Сутність економічної безпеки суб'єктів господарювання як сфери економічної науки. Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, (2 (38)). 161–166.

283. Ротань, В. Г., Зуб, І. В., & Стичинський, Б. С. (2005). Науково-практичний коментар до законодавства України про працю.

284. Рудаченко О. О., Єсіна В. О. Методи оцінки потенціалу економічних суб'єктів у системі соціально-економічного розвитку країни. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 3(20). С. 118-122.

285. Рудніченко Є.М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки / Є.М. Рудніченко // Економіка Менеджмент Підприємництво. – 2013. – № 25(І). – С. 188–195.

286. Рунчева, Н. В. (2014). Сутність, види та форми корпоративних відносин в аграрній сфері. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. (3 (27)). с. 45–51.

287. Рябоконь В. П. Концептуальні положення теоретико-методологічних основ формування стратегії соціально-економічного розвитку агропромислової сфери в Україні // Розвиток аграрної економічної науки в україні та її завдання в умовах освоєння ринкової системи господарювання. матеріали восьмих річних зборів Всеукраїнського Конгресу вчених економістів-аграрників 20- 21.06.2006 р., м. Київ. – К.: ННЦ «ІАЕ», 2006. – С. 38-42.

288. Саблук П.Т. Нова економічна парадигма формування стратегії національної продовольчої безпеки України у XXI столітті / П.Т. Саблук // Економіка АПК. – 2001. – № 4. – С. 13-19.

289. Самойленко, Ю., & Григорчук, М. (2013). № 17. 27–29.

290. Сєвідова, І. О. (2018). Пріоритетні напрями реалізації експортоорієнтованої стратегії аграрними підприємствами. Економіка та держава. (2). 46–49.

291. Сєвідова, І. О. (2018). Формування стратегії на основі наукових досліджень з використанням інструментарію некооперативної теорії ігор. Ефективна економіка. 3. 35–45.

292. Сиволап, Л. А. (2014). Аналіз методичних підходів до оцінки фінансової безпеки підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 18(2). 234–238.

293. Сисоліна Н.П, Сисоліна І.П. Стратегічні орієнтири управління інноваційним потенціалом в агробізнесі // Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проєктах : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (17 листопада 2023 р., м. Одеса) Одеса: МГУ, 2023. С. 109–112. DOI:https://doi.org/10.32837/11300.27373

294. Скриньковський Р. М., Князь С. В., Цюх С. І., Русин-Гриник Р. Р., Коновалюк І. В., Старченко А. Ю. Регулювання системи управління економічною безпекою бізнесструктур. Публічне адміністрування та національна безпека. 2022. № 5(27). С. 28–36. doi: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2022-5-8135

295. Соловйов В. І. Фінансова безпека як основоположний фактор незалежності держави. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2011. № 3(15). С. 149-152.

296. Солонка О. Особливості сільськогосподарського виробництва та пов’язані з цим ризики фінансової безпеки. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК. 2015. № 22(1). С. 122-128

297. Сорокіна, І. В. (2009). Теоретико-методологічні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. (12). 114–122.

298. Соціальна політика та економічна безпека. Під заг. ред. Є. І. Крихтіна. Донецьк: Каштан. (2004).

299. Стрельбіцька Н. Є. Становлення та розвиток міжнародних стандартів управління ризиками. Вісник КНТЕУ. 2008. № 6. С. 84–93.

300. Суханова, А. В. (2019). Основні складові та принципи економічної безпеки аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 4(2). 97–103.

301. Суханова, А. В. Основні складові та принципи економічної безпеки аграрних підприємств [текст]. Український журнал прикладної економіки. (2019). 4(2). 97–103.

302. Сухий, Д. В. (2024). Трансформаційні процеси в Україні в умовах війни. Публічне урядування, (1 (38), 79-84. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-1(38)-10

303. Сухоруков А. І. Програмно-цільовий підхід до забезпечення економічної безпеки України / А. І. Сухоруков / Стратегія економічного розвитку України. Інститут стратегічних досліджень НАН України. – Вип. II– III. – К., 2000. – С. 14–21.

304. Сухоруков А.І., Ладюк О.Д. Фінансова безпека держави: навч.посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2007.192 с.

305. Сухоруков, А. І., & Харазішвілі, Ю. М. (2012). Моделювання та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів України: монографія. НІСД.

306. Сущенко, О. А. (2013). Методологічний базис побудови системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств регіону. Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, (1(45)). 50–58.

307. Сьомич , М. (2019). Роль та місце організаційно-правової безпеки в структурі економічної безпеки підприємства. Bulletin of Sumy National Agrarian University, (3(81), 97-101. https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.17

308. Ткаченко Л. М. Трансграничні екологічні проблеми в Україні та шляхи їх вирішення. Географія та екологія. 2019. № 3. С. 112–120.

309. Ткачук В. І., Яремова М. І. Економічна безпека сільськогосподарських підприємств. Електронне нау-кове фазове видання «Ефективна економіка» No 6. 2019. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.12

310. Ткачук Г.Ю. Інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічний простір,№178, 2022,с.55-59

311. Томашук, І., & Борболюк, Є. (2023). Значення аграрного сектора економіки у забезпеченні продовольчої безпеки України. Економіка та суспільство, (58). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-26

312. Трусова Н. В. Фінансова складова ресурсного відтворення сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 1. С. 243-247.

313. ФАО розробила план дій щодо боротьби зі зміною клімату https://pigua.info/uk/post/news-of-ukraine-and-world/fao-rozrobila-plan-dij-sodo-borotbi-zi-zminou-klimatu

314. Філиппова, С. В., Волощук, Л. О., & Черкасова, С. О. (2015). Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління: монографія. під заг. ред. С. В Філиппової. Одеса: ФОП Бондаренко М.О.

315. Фоміна, М. В. (2005). Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств: теорія і практика: [монографія]. ДонДУЕТ.

316. Франчук, В. І. (2009). Загрози корпоративній безпеці як об’єкт дослідження. Актуальні проблеми економіки. (9). 148–154.

317. Фролова Л. В. Економічна діагностика діяльності підприємств: методичний та практичний інструментарій : навч. посіб. / [Л. В. Фролова та ін.]. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. – 158 с.

318. Фролова, Л. В., & Роженко, О. В. (2016). Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. (3(177)). 199–209.

319. Ханін С.Г., Дергалюк М.О. Методологічні підходи щодо трансформації потенціалоформуючого простору регіональних економічних систем під впливом інтелектуально-інноваційних детермінант. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. Т. 2. С. 44-48.

320. Хачатрян В., Красняк О. Економічна безпека в умовах воєнного стану як чинник формування ринку праці молоді. Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів. 2024. No 3 (1), С. 24–37. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240301.03

321. Черкасова, С. О., & Філиппова, С. В. (2014). Обліково-аналітичне забезпечення управління процесом зміцнення економічної безпеки інноваційно-активних підприємств. Монографія. Одеса. ОНПУ

322. Черняк, Г. М. (2015). Оцінювання рівня економічної безпеки енергетичних підприємств в умовах євроінтеграції. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». (12). 159–166. -.

323. Чорна, М. В., & Шуміло, О. С. (2016). Принципи, функції та методи управління економічною безпекою підприємства роздрібної торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. / відпов. ред. О.І. Черевко. Харків: ХДУХТ, 2(24). 74–86.

324. Швабій, К. І. (2010). Дослідження структури тіньового сектору економіки. Актуальні проблеми економіки. (3 (105)). 115–121.

325. Шемаєва, Л. Г. (2010). Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища: автореф. дис. … д-ра екон. наук: 21.04.02; Університет економіки та права «Крок». Київ.

326. Шкарлет, С. М. (2007). Еволюція категорії «безпека» в науковому та економічному середовищі. Формування ринкових відносин. (6). С. 7−12.

327. Шкарлет, С. М. (2007). Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія. Книжкове вид_во НАУ.

328. Шубравська, О. В. (Ред.). (2014). Агропродовольчий розвиток України в контексті забезпечення продовольчої безпеки. ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України».

329. Щебликіна, І. О., & Грибова, Д. В. (2015). Основи менеджменту: навч. посіб. з дисципліни; Мелітоп. держ. пед. ун-т ім. Б. Хмельницького. Мелітополь: Вид. буд. Мелітоп. міськ. друк.

330. Щербина, В. М. (2006). Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств та установ. Актуальні проблеми економіки. (10 (64)). 220–225.

331. Щодо вдосконалення методології інтегрального оцінювання рівня економічної безпеки України. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. 2013. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/schodo-vdoskonalennya-metodologii-integralnogo-ocinyuvannya-rivnya

332. Якушко, І. В. (2022). Передумови виникнення цифрової трансформації та фактори її розвитку в економічних системах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (3). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-05

333. Ярова, Ю. О., & Артеменко, Л. П. (2016). Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. Економічний вісник

Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". (13). 257–263.

334. Ястремський, О. (1997). Основи теорії економічного ризику: Навч. Посібник для студентів екон. спец. вищ. навч. закл. К.: АртЕк.

335. Ячменьова, В. М. (2007). Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств: [монографія]. Доля.

336. AA1000 Stakeholder Engagement Standard. (2015). https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf

337. Agriculture. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Agriculture?utm_source

338. Babenko, V., Perevozova, I., Maliy, O., & Mykolenko, I. (2019). World informatization in conditions of international globalization: Factors of influence. Global Journal of Environmental Science and Management, 5(SI), 172–179. https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2019.05.SI.19

339. Briguglio L., Cordina G., Bugeja S., Farrugia N. (2006). Conceptualizing and measuring economic resilience. URL: https://www.researchgate.net/publication/229039198_Conceptualizing_and_measuring_economic_resilience.

340. Chaikina, A. і Musiienko, Y. 2022. Проблеми та перспективи впровадження екологічних інновацій на аграрному підприємстві. Науковий журнал «Економіка і регіон». 3(86) (Жов 2022), 46-50. DOI:https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2022.3(86).2646.

341. Christopherson S., Michie J., Tyler P. Regional resilience: theoretical and empirical perspectives. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. 2010. Vol. 3. Iss. 1. P. 3–10.

342. Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review. 20. P. 65–91.

343. Clements, K. (1990). Toward Sociology of Security. University of Colorado Conflict Research Consortium Working Paper. July. (4).

344. D'Anselmi, P. (2011). Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility, Free Press, New York, NY, 2011, p. 27.

345. Derhaliuk M., Popelo O., Tulchynska S., Mashnenkov K., Berezovskyi D. State policy of the potential-forming space transformation in the context of the regional development intensification. CUESTIONES POLÍTICAS, 2021. №39(70), p. 80-93.

346. Donaldson, T., & Preston, L. (1997). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. Academy of Management Review, (1), p. 65.

347. European Commission. "Agriculture and Climate Change". URL: https://ec.europa.eu/agriculture/climate-change_en.

348. FAO Climate Strategy 2022–2031. URL: https://www.fao.org/publications.

349. Financial resources. Finance. URL: https://www.designmatch.io/vocabulary/what-are-financial-resources

350. Food and Agriculture Organization Corporate Statistical Database. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Food_and_Agriculture_Organization_Corporate_Statistical_Database?utm_source

351. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). "Climate-smart agriculture: Enhancing resilience to climate change". URL: https://www.fao.org/climate-change/en/.

352. Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach (Pitman Series in Business and Public Policy). Harpercollins College Div.

353. Gadde, S., Rao, G. S., Veesam, V. S., Yarlagadda, M., Patibandla, R. S. M. L. Secure data sharing in cloud computing: A comprehensive survey of

two-factor authentication and cryptographic solutions. Ingénierie des Systèmes d'Information, vol. 28, no. 6,2023. pp. 1467–1477

354. Hart, K. (1973). Informal Income Opportunities and Urban Employment in Ghana. Journal of Modern African Studies. 11. P. 61–90.

355. International Certification Group. "ISO 14001 – Система екологічного управління". URL: https://imcert.ua/ua/service/iso-14001. BEDNAR FMT.

356. ISO/IEC Guide 73, Risk management – Vocabulary, 2009. 10 p.

357. Jones, T., Wicks, T. Convergent Stakeholder Theory. Academy of Management Review. (1999). (4): 887–910.

358. Kochan, T. A., & Rubinstein, C. A. (2000). Toward a Stakeholder theory of the firm: the Saturn partnership. Organization Science. 11(4). 367–386.

359. MacFarlane, S. N., & Khong, Y. F. (Eds.). (2006). Human security and the UN: A critical history. United Nations Intellectual History Project. https://www.researchgate.net/publication/274215320_Human_Security_and_the_UN_A_Critical_History

360. Mandych, O., Kalinichenko, S., Duyunova, T., Sekovoy, O., & Mykytas, A. (2018). Competitive development of subjects of the agri-business: theory and practice. Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools. Scientific journal. 28, Num. 4. 86–91.

361. Mendelow, A. L. (2008). Information Systems Planning: Incentives for Effective Action. Graduate School of Management, Kent State University, USA, 245–254.

362. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review. 22(4). 853–886.

363. Mykytas, A., Duyunova, T., & Sekovoy, O. (2018). Legal enforcement activities: competent approach. Modern innovative and information technologies in the development of society [Monograph]. 149–160.

364. Mykytas, A., Duyunova, T., Sekovoy, O., Kalinichenko, S., & Mandych, O. (2018). Economic and legal aspects of providing activities of Ukrainian enterprises. Innovations in sciences: the challenges of our time [monograph]. 431–438.

365. Newbould, G., & Luffman, G. (1989). Successful business politics. Farnborough: Gower Press.

366. Organic_2014_432-437.pdf. Органічне виробництво в Україні. Полісся університет. URL: https://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/1495/1/Organic_2014_432-437.pdf

367. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). Agriculture and Climate Change. URL: https://www.oecd.org/agriculture

368. Popelo O., Tulchynska S., Revko A., Butko M., Derhaliuk M. Methodological Approaches to the Evaluation of Innovation in Polish and Ukrainian Regions, Taking into Account Digitalization. Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe, 2022. №25(1), p. 55-74.

369. Practical overview of the linkages between ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility and OECD Guidelines for Multinational Enterprises. (2017). http://iso26000.info/wpcontent/uploads/2017/02/ISO-26000_and_OECD_Guidelines_MNE_PPO_v1.pdf

370. Preston, L. (2004). «Boards and Company Performance Research Challenges the Conventional Wisdom». Corporate Governance: an International Review, 11(3), p. 151.

371. Schneider, F., & Williams, C. (2013). The Shadow Economy. The Institute of Economic Affairs.

372. Senchuk I., Kukhar O., Katkova T. The Formation of a Conceptual and Categorical Apparatus for Research on the Management of the Economic Security of Agrarian Enterprises. Herald of Khmelnytskyi National University.

Economic sciences. 2023. Vol. 318. № 4. P. 210-215. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023- 320-4-31.

373. Sievidova, I. (2017). Factors affecting the economic management efficiency of agricultural enterprises in Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 4(1). 204–211.

374. United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). Adapting Agriculture to Climate Change. URL: https://unfccc.int/topics/agriculture.

375. Walker B. Resilience: what it is and is not. Ecology and Society. 2020. Vol. 25. Iss. 2. Art. 11. DOI: https://doi.org/10.5751/ES-11647-250211

376. Wolfers, A. A. (1962). Discord and Collaboration. Essay of International Politics. Foreword by Reinhold Niebuhr. Baltimore: The Johns Hopkins Press.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації, які розкривають основний зміст дисертації

1. **Береза В. В.** Обґрунтування сфер організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 7. С. 32–43. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.07.03

2. **Береза В.** Науково-теоретичний зміст економічної безпеки підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 9 (49). С. 603–612. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-603-612

3. **Береза В. В.** Обґрунтування сфер організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу: глобальні виклики, національні реалії та стратегічні імперативи. *Наукові перспективи*. 2025. № 12 (66). С. 814–827. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-814-827

4. **Береза В. В.** Методологічний базис управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2026. № 4. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.04.05

5. **Береза В. В.** Чинники впливу на інтеграцію механізмів та систем управління організаційно-правовою безпекою. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2026. № 1. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.01.09

6. **Береза В. В.** Аналіз рівня організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 4 (56). С. 3639–3650. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4(56)-3639-3650

7. **Береза В.** Методичне забезпечення здійснення діагностики організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. *Вісник*

Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2026. № 2 (352). С. 569–574. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-77

8. **Береза В. В.** Стимулюючі компоненти в системі менеджменту суб'єктів агробізнесу. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2026. № 2. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.02.02

9. Надьон Р., **Береза В.** Інституціоналізація корпоративної безпеки в системі стратегічного управління аграрними підприємствами. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3 (11). С. 320–326. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(47) (*авторський внесок полягає в ідентифікації корпоративної складової дотримання організаційно-правової безпеки*)

10. Ревенко О. В., **Береза В. В**., Уваров С. В., Пушак Я. Я., Літвінов Д. О. Ризики у формуванні економічної безпеки підприємства: організаційно-правові аспекти. *Економіка та суспільство*. 2025. № 70. https://doi.org/10.5281/zenodo.17864555 (*авторський внесок полягає в систематизації правових ризиків в менеджменті безпеки підприємства*)

11. **Береза В. В.**, Сабадаш І. В. Формування інтегрованого механізму стратегічного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів агробізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Т. 11, № 2. С. 572–578. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-2-106 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні архітектоніки механізму управління*)

12. **Береза В. В.**, Сабадаш І. В. Цифровізація та інформаційно-аналітичне забезпечення систем управління безпекою агробізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2026. № 2. С. 224–229. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-2-49 (*авторський внесок полягає в ідентифікації напрямів інтеграції цифрових інструментів в менеджмент організаційно-правовою безпекою*)

13. Сабадаш І. В., **Береза В. В.**, Селіхов С. В. Інтеграція систем управління організаційно-правовою безпекою у стратегічний менеджмент

суб'єктів аграрного бізнесу в умовах цифрової трансформації та воєнно-економічних викликів. *Проблеми економіки*. 2026. № 2. С. 280–287. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2026-2-280-287 (*авторський внесок полягає у визначенні підходів до інтеграції систем управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу*)

14. **Береза В. В.**, Сабадаш І. В. Моделювання процесу інтеграції безпекових функцій у бізнес-процеси суб'єктів господарювання. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2026. № 5. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.05.09 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні типології розроблених моделей*)

15. Сабадаш І. В., **Береза В. В.**, Селіхов С. В. Стратегічні напрями вдосконалення та перспективи розвитку систем безпеки агробізнесу. *Бізнес Інформ*. 2026. № 6. С. 332–342. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-6-332-342 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні контурів дотримання організаційно-правової безпеки*)

16. **Береза В. В.**, Сабадаш І. О., Гулей А. І. Моніторинг ефективності наявних систем менеджменту безпеки: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. № 1. С. 450–454. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-86 (*авторський внесок полягає в ідентифікації рівня дотримання організаційно-правової безпеки в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу*)

17. Сабадаш І., **Береза В.** Практичні аспекти впровадження інтегрованих систем безпеки в менеджменті АПК. *Вісник СУПА*. 2026. № 1 (1). Ст. 008. https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1(35)-008 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні підходів до створення систем організаційно-правового захисту суб'єктів аграрного бізнесу*)

18. **Береза В.**, Сабадаш І. Методологія інтеграції систем управління організаційно-правовою безпекою. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 5

(27). https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-5(27 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні та систематизації розроблених методологічних підходів та прийомів*)

19. **Береза В.**, Сабадаш І. Розробка превентивного інструментарію управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2026. № 3 (354). С. 600–608. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-83 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні типології інструментів управління організаційно-правовою безпекою*)

20. Sablina N., Burtsev O., Darushyn O., Shalenyi V., Petrushov V., **Bereza V.**, Sabadash I. Logistics risk assessment and the development of a risk-oriented controlling approach under uncertainty. *Technology Audit and Production Reserves*. 2026. Vol. 3, No. 4 (89). P. 56–66. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2026.358478 (*авторський внесок полягає в обгрунтуванні організаційно-правових аспектів управління ризиками логістичної діяльності субєктів аграрного бізнесу*)

21. Kuzenko T., **Bereza V.**, Sabadash I., Harbazhii K., Tsyupak V., Matvieiev P., Selikhov S. Production potential as a determinant of economic security in the agro-industrial complex: theoretical framework and empirical verification. *Technology Audit and Production Reserves*. 2026. Vol. 2, No. 4 (88). P. 112–123. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2026.357179 (*авторський внесок полягає у визначенні організаційно-правової складової економічної безпеки суб'єктів аграрного бізнесу*)

Публікації, які засвідчують апробацію результатів дисертації:

22. **Береза В. В.** Стратегічне управління організаційно-правовою безпекою та захистом економічних результатів діяльності аграрних підприємств. Управління розвитком соціально-економічних систем :

матеріали Другої Міжнародної науково-практичної конференції. – Харків: ХНТУСГ, 2019. – С. 157-159.

23. **Береза В. В.** Організаційно-правові та організаційно-економічні засади дотримання економічної безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Харків: ХНТУСГ, 2020. С. 325-328.

24. **Береза В. В.** Механізми управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу. Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку: Матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. конф. м. Миколаїв / За заг. ред. Скупського Р.М. Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2023. С. 219-221.

25. **Береза В. В.** Інструменти інтеграції систем управління дотриманням організаційно-правової безпеки в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу. Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої до 95-річчя заснування Інституту тваринництва НААН. Харків: Інститут тваринництва НААН, 2024. С. 137-139.

Публікації, які додатково розкривають зміст дисертації

26. Ревенко О. В., Лагодієнко В. В., Уваров С. В., **Береза В. В.**, Пєчка С. С. Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах сучасних викликів: міжнародний досвід та специфіка повоєнного відновлення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 3. С. 264–267. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-52 (*авторський внесок полягає в ідентифікації інструментів правового захисту власності та інтересів суб'єктів економічних відносин*)

27. **Береза В. В.**, Сабадаш І. О., Селіхов С. В. Організаційно-правові детермінанти та результуючі чинники розвитку інтегрованих структур.

Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2026. № 6. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.06.01 (*авторський внесок полягає у визначенні правових ризиків та загроз формування та розвитку інтегрованих структур в агробізнесі*)

28. **Береза В.**, Сабадаш І. Управління екологічною складовою як стратегічний фактор забезпечення безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 3–4. С. 16–21. https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-3-4-3 (*авторський внесок полягає в оцінюванні правових наслідків екологічного захисту результатів та інтересів суб'єктів аграрного бізнесу*)

29. Ларіна Т. Ф., Корнієцький О. В., Павлова О. М., **Береза В. В.**, Сабадаш І. В. Трансформація економічного механізму забезпечення сталості територіальних громад в умовах системних безпекових ризиків. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 117–122. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-28 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні архітектоніки підсистем управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів економічних відносин*)

30. Maistrenko O., Nitsenko V., **Bereza V.**, Tsiupak V., Tkachenko V., Bohdaniuk I., Koberniuk S. The Role of Green Innovation in Boosting Competitiveness: Pathways to Sustainable Development. *Rocznik Ochrona Środowiska*. 2026. Vol. 28. https://doi.org/10.54740/Ros.2026.025 (*авторський внесок полягає в ідентифікації організаційно-правових засад захисту конкурентних позицій*)