

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

**ЛІЗУТ РАФАЛ АНДЖЕЙ**



УДК 338.22.021.4 : 338.23 : 631.15.017.1

**МЕХАНІЗМИ ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ:  
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

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

**Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук**

Харків – 2019

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка Міністерства освіти і науки України.

**Науковий консультант:** доктор економічних наук, професор  
**КРАСНОРУЦЬКИЙ Олександр Олександрович**,  
Харківський національний технічний університет  
сільського господарства імені Петра Василенка,  
завідувач кафедри організації виробництва,  
бізнесу та менеджменту.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, доцент  
**ЯЦІВ Ігор Богданович**,  
Львівський національний аграрний університет,  
проректор з наукової роботи;

доктор економічних наук, професор  
**МАКОВОЗ Оксана Сергіївна**,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»,  
професор кафедри менеджменту та  
оподаткування;

доктор економічних наук, професор  
**ПАНУХНИК Олена Віталіївна**,  
Тернопільський національний технічний  
університет імені Івана Пулюя,  
завідувач кафедри економіки і фінансів.

Захист відбудеться «19» грудня 2019 р. об 11<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.832.02 у Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44, конференц-зал.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44, читальний зал.

Автореферат розісланий «19» листопада 2019 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Руденко С.В.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Здійснення ефективної діяльності суб'єктами економічних відносин, передусім, підприємствами сфери матеріального виробництва в умовах ускладнення структурної побудови продуктових та ресурсних ринків, трансформацій інституційного середовища, дигіталізації соціально-економічних процесів, поглиблення процесів економічної інтеграції, змін в товарно-галузевій спеціалізації виробництва та імплементації інноваційно-інвестиційної моделі розвитку потребує створення ефективних механізмів та систем захисту економічних інтересів та дотримання безпечного характеру здійснення основної діяльності. При цьому найбільш потужні виклики, ризики та загрози безпечності функціонування підприємств виникають в найбільш ефективних сферах, галузях та виробничих напрямках, зокрема, в агропромисловому виробництві, яке протягом останніх десяти років характеризується сприятливими умовами для розміщення капіталу та реалізації проектів економічного зростання підприємств-товаровиробників. Відповідно, наявність суттєвого потенціалу економічного зростання, інтенсифікація процесів інноваційно-інвестиційного розвитку, а також порівняно високий рівень доходів товаровиробників в сукупності створюють умови для виникнення ризиків та загроз успішному здійсненню основної діяльності, повноцінній реалізації економічних інтересів та підтриманню фінансово-економічної стабільності через конкурентні, поведінкові та правові причини. Останнє потребує зваженого підходу до управління дотриманням безпеки підприємства через застосування організаційних заходів та процедур, а також реалізацію відповідних стратегій економічного захисту інтересів в межах загальної стратегії розвитку підприємства. Тобто поряд з завданням підвищення економічної ефективності основної діяльності перед підприємством постає набагато складніший комплекс завдань збереження накопиченого економічного потенціалу та дотримання адекватності ступеня реалізації економічних інтересів цілям розвитку, що має досягатися за рахунок провадження системних заходів в управлінні безпекою господарської діяльності. Сутність окресленої наукової проблеми обумовлює вибір напряму дослідження, його теми, постановку мети та конкретизацію завдань.

Проблемні питання управління економічною безпекою суб'єктів господарювання висвітлені у працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед перших слід виділити роботи О. Амосова, В. Андрійчука, О. Витвицької, Н. Гавкалової, Ю. Данька, М. Дем'яненка, О. Єрмакова, М. Ігнатенка, О. Іваницької, І. Крюкової, Ю. Лупенка, М. Маліка, О. Маковоз, В. Маргасової, В. Мартиненка, І. Маркіної, Л. Мармуль,

В.Онегіной, О. Панухник, А. Пересади, Г. Черевка, О. Чечелюка, О. Шабінського, Б. Язлюка, І. Яціва. Проте, проблемні питання побудови та імплементації в менеджменті підприємства механізмів та систем управління організаційно-економічною безпекою вимагають опрацювання нестандартних підходів з огляду на сучасні тенденції розвитку соціально-економічних систем та турбулентність зовнішнього середовища суб'єктів економічних відносин. Вказане додатково обумовлює актуальність дослідження та ідентифікацію його предметно-об'єктної сфери.

**Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана в межах плану наукових досліджень Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темою «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.). У її межах автором визначені теоретичні засади дотримання організаційно-економічної безпеки в управлінні діяльністю підприємств аграрної сфери; методологічні підходи щодо імплементації його елементів у систему їх менеджменту; виконана оцінка й діагностика стану дотримання організаційно-економічної безпеки в досліджених підприємствах.

**Метою дисертації** є обґрунтування теоретичних, методологічних, методичних та прикладних засад побудови та функціонування механізмів та систем стратегічного управління організаційно-економічною безпекою аграрних підприємств.

Досягнення поставленої мети вимагало постановки й вирішення наступних **завдань**:

- виконати ідентифікацію понятійно-категоріального апарату досліджень організаційно-економічної безпеки;
- визначити характеристики безпеки та безпечних станів діяльності як об'єкт управління в менеджменті підприємств;
- окреслити особливості побудови механізмів дотримання організаційно-економічної безпеки підприємств;
- охарактеризувати структурні, функціональні та інструментальні підходи до побудови систем управління організаційно-економічною безпекою;
- обґрунтувати шляхи врахування інституційних впливів в управлінні дотриманням організаційно-економічної безпеки підприємства;
- визначити процедури оцінювання рівня дотримання організаційно-економічної безпеки в менеджменті підприємства;
- встановити взаємозв'язок ефективності функціонування та організаційно-економічної безпеки підприємств;

- ідентифікувати регіональні особливості дотримання організаційно-економічної безпеки в менеджменті підприємств аграрної сфери;
- окреслити сутність соціального аспекту в побудові систем управління організаційно-економічною безпекою підприємств;
- обґрунтувати архітектуру механізму управління організаційно-економічною безпекою в менеджменті підприємств;
- визначити підходи щодо дотримання організаційно-економічної безпеки в умовах інтеграційних процесів;
- ідентифікувати інноваційні підходи в стратегічному управлінні організаційно-економічною безпекою;
- обґрунтувати заходи забезпечення інформаційної підтримки побудови систем управління організаційно-економічною безпекою в менеджменті підприємств;
- визначити стратегії підвищення організаційно-економічної безпеки;
- ідентифікувати інструменти та процедури управління дотриманням організаційно-економічної безпеки.

*Об'єктом дослідження* є процес управління організаційно-економічною безпекою підприємств.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методологічні, методичні та практичні аспекти побудови та функціонування механізмів та систем стратегічного управління організаційно-економічною безпекою підприємств аграрної сфери економіки.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічні засади дисертаційної роботи склали сучасні положення економічної теорії, історії економічної думки, парадигми та концепції управління аграрними підприємствами, їх ефективністю та конкурентоспроможністю, а також безпекою господарської діяльності. У роботі використані закони та інші нормативно-правові акти щодо функціонування аграрних підприємств. Вагоме значення було приділено вивченню та узагальненню наукових праць з вказаної проблематики провідних вітчизняних та світових економістів й економістів-аграрників.

У дисертаційній роботі було використано методи: системно-структурного аналізу й синтезу – при виявленні ієрархічних рівнів управління безпекою господарської діяльності, визначенні системи менеджменту аграрних підприємств, встановленні сукупності механізмів дотримання організаційно-правової безпеки на основі системно-структурного підходу; історичний, абстрактно-логічний – при встановленні генезису та ієрархії управління безпекою господарської діяльності; монографічний – при виявленні тенденцій управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств. SWOT-аналіз використовувався при виявленні сильних сторін й конкурентних переваг

вітчизняних підприємств щодо створення економічного базису дотримання організаційно-правової безпеки, а також викликів, ризиків та загроз. Методи експертних оцінок, програмування застосовувалися у процесі розробки планів та прогнозів підвищення безпеки господарської діяльності аграрних підприємств з урахуванням направленості національної аграрної політики та глобальних тенденцій.

*Інформаційну базу* дисертації склали матеріали Державної служби статистики України, Департаменту агропромислового розвитку та Головного управління статистики у Харківській області; матеріали обліково-фінансової й статистичної звітності аграрних підприємств.

**Новизна результатів дослідження.** Наукова новизна результатів дисертаційної роботи полягає в розробці теоретично-методологічних, методичних та прикладних засад, а також практичних рекомендацій щодо побудови та функціонування економічних механізмів управління організаційно-правовою безпекою та їх імплементації у вигляді відповідних систем в менеджменті аграрних підприємств.

Найбільш значимі результати, отримані при виконанні дисертаційної роботи, та їх наукова новизна полягає в наступному:

*вперше:*

- обґрунтовано концептуальні засади побудови систем управління організаційно-економічною безпекою підприємств, в основі яких лежить виділення структурного, функціонального та інструментального підходів, а також визначення умов їх застосування з огляду на ефективність та раціональність реалізації управлінських заходів з дотримання організаційно-економічної безпеки;

- визначені методологічні принципи врахування інституційних впливів в процесі управління організаційно-економічною безпекою підприємств аграрної сфери, які ґрунтуються на врахуванні глобальних чинників розвитку, положень національної та регіональних стратегій дотримання економічної безпеки, пов'язані з підтримкою та підвищенням ефективності і конкурентоспроможності;

- обґрунтовано принципи та особливості побудови архітектури та архітектоніки механізму управління організаційно-економічною безпекою, які передбачають функціональне поєднання інструментарію ідентифікації ризиків, загроз та небезпечних станів з засобами стратегічного управління здійсненням організаційних, фінансових, виробничих та комерційних заходів, орієнтованих на тривале дотримання захищеного стану господарської діяльності, а також подальше інтегрування вказаного механізму в менеджмент підприємства з побудовою відповідних систем дотримання організаційно-економічної безпеки;

*удосконалено:*

- теоретичні засади ідентифікації безпечних станів діяльності підприємств, як об'єкта управління в їх менеджменті, шляхом виділення організаційної та економічної складових дотримання стану захищеності, а також формалізації процедур реагування менеджментом підприємства на виникнення ризикових подій та прояви загроз;

- оцінку рівня організаційно-економічної безпеки підприємств аграрної сфери у взаємозв'язку з їх розмірами, концентрацією й спеціалізацією, ефективністю виробництва, а також інноваційною, інвестиційною, фінансовою, виробничою та комерційною діяльністю з застосуванням типології процедур генерування траєкторій раціональної поведінки в економічному середовищі;

- методичний підхід до оцінки ступеня дотримання організаційно-економічної безпеки основної діяльності аграрного підприємства через призму формування та реалізації його економічного потенціалу, досягнення належного рівня фінансово-економічної стійкості для реалізації заходів поступального розвитку, а також отримання доходів на рівні, достатньому для здійснення розширеного відтворення;

- визначення й інтерпретацію рівнів організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств та її основних складників через регіональні показники з встановленням прямого зв'язку між ресурсним забезпеченням, економічним зростанням, сприятливою екологією й соціальною стабільністю;

- науково-прикладні засади управління організаційно-економічною безпекою підприємств в умовах поглиблення інтеграційних процесів, сутність яких полягає в формалізації процедур інтеграції систем економічної безпеки в загальну систему менеджменту підприємства, виконання оцінки безпечності дій підприємства у виробничій, комерційно-збутовій, інвестиційній, фінансовій, кадровій та інших сферах діяльності;

- методичні підходи щодо впровадження та використання інновацій як інструмента управління організаційно-економічною безпекою аграрних підприємств на засадах розвитку інформаційної бази прийняття стратегічних рішень з використанням прогресивних засобів прогнозування та моделювання;

- типологію стратегій підвищення рівня організаційно-економічної безпеки шляхом виділення трьох типів стратегій, а саме: стратегії попередження переростання дестабілізуючих чинників в реальні загрози, стратегії ліквідації існуючих загроз та компенсаційної стратегії, в основі якої лежить відшкодування збитків від непередбачених загроз;

*набуло подальшого розвитку:*

- наукове тлумачення дефініції «організаційно-економічна безпека підприємства» шляхом ідентифікації її як такої, що характеризує статичні

та динамічні стани системи менеджменту підприємства, яким притаманні відсутність ризиків та загроз здійсненню основної діяльності, а також наявність організаційних та економічних можливостей протидії їх настанню в процесі створення стану захищеності економічних інтересів та результатів діяльності;

- теоретичні засади управління дотриманням організаційно-економічної безпеки підприємства, які ґрунтуються на раціональному виборі та органічному поєднанні засобів та інструментів, генеруванні захисних стратегій та їх узгодження із загальною стратегією розвитку підприємства;

- встановлення взаємозв'язку рівня організаційно-економічної безпеки з дією соціальних факторів в частині їх впливу на формування кадрової складової потенціалу підприємств, а також їх участі у вирішенні завдань соціального розвитку території розміщення;

- інструменти та процедури впливу менеджменту підприємств на процес дотримання організаційно-економічної безпеки через створення системи її моніторингу, вибір показників та індикаторів для оцінки й діагностики, когнітивне моделювання з визначенням пріоритетних механізмів та інструментів впливу;

- процедури забезпечення організаційно-економічної безпеки підприємств на основі їх поєднання в блоки комплексного алгоритму дотримання безпечної діяльності підприємства, а саме: блоку інформаційної підтримки; блоку діагностики безпеки; блоку планування, прогнозування та моделювання; блоку організації, контролю та регулювання.

**Практичне значення отриманих результатів.** Положення новизни, висновки та окремі результати дослідження представляють практичний інтерес та можуть бути рекомендовані до впровадження і впроваджені у практику управління діяльністю аграрних підприємств та органів управління агропромисловим розвитком. Результати дисертаційного дослідження, висновки та рекомендації, що містяться у роботі схвалені та використовуються у практичній діяльності Департаменту агропромислового розвитку Харківської обласної державної адміністрації (довідка № 06-08-07-181 від 11.02.2019 р.), ТОВ «Відродження» Харківського району Харківської області (довідка № 51 від 12.02.2019 р.) та ТОВ «Агрофірма ім. Гагаріна» Зміївського району Харківської області (довідка № 087 від 23.01.2019 р.).

Результати щодо теоретичних та методологічних засад розуміння сутності організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств та управління нею використовуються у науково-навчальному процесі Харківського національного технічного університету сільського



господарства імені Петра Василенка (довідка № 05-121 від 25.02.2019 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Основні положення, висновки та пропозиції дисертаційного дослідження сформульовані та обґрунтовані автором самостійно. У спільних публікаціях використано тільки ті положення, висновки й результати, які належать особисто автору. Дисертаційне дослідження не містить матеріалів кандидатської дисертації.

**Апробація результатів дисертації.** Підсумки наукового дослідження доповідались автором і схвалені на вітчизняних та зарубіжних науково-практичних конференціях, форумах, семінарах, а саме: «Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій» (Львів, 2015 р.), «Прикладна економіка – від теорії до практики» (Тернопіль, 2016 р.), «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2016 р.), «Innovative technologies in education» (Katowice, 2018), «Managing projects which improve the world» (Varna, 2018), «Innovations in science: the challenges of our time» (Varna, 2018), «Управління розвитком соціально-економічних систем» (Харків, 2019).

**Публікації.** Результати дисертації відображені у 33 одноосібних наукових публікаціях, в тому числі: 1 одноосібній монографії, 20 статтях у наукових фахових виданнях (з них 1 у співавторстві), 5 статтях у зарубіжних наукових періодичних виданнях. Загальний обсяг наукових праць складає 39,1 друк. арк.

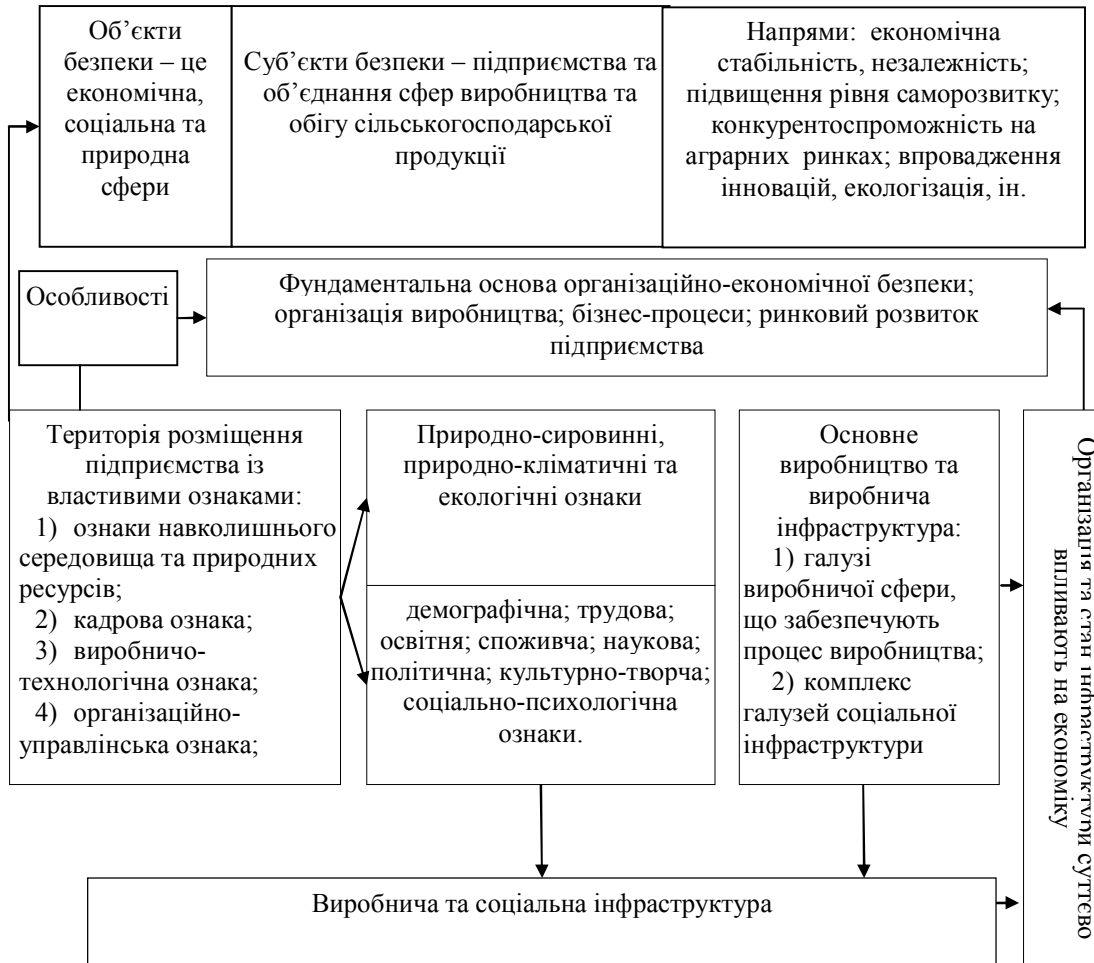
**Структура і обсяг дисертації.** Робота складається з вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Дисертацію викладено на 385 сторінках друкованого тексту. Робота включає 30 таблиці, 32 рисунки, 5 додатків. Список використаних джерел складається з 285 найменувань.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ**

*У першому розділі «Теоретичні засади управління організаційно-економічною безпекою в менеджменті підприємств»* розглянуто понятійно-категоріальний апарат досліджень організаційно-економічної безпеки, окреслена безпека та безпечні стани діяльності як об'єкт управління в менеджменті підприємств, визначені особливості побудови механізмів дотримання організаційно-економічної безпеки підприємств.

Систематизація позицій дослідників виявила відсутність єдності поглядів щодо ідентифікації змісту поняття «організаційно-економічна безпека підприємства», яка розглядається в дослідженнях різних авторів в таких ракурсах: 1) як синонім терміну «економічна безпека»; 2) як складова економічної безпеки підприємства, яка характеризується її

дотриманням за рахунок вжиття організаційних заходів. При цьому в дослідженні обґрунтовано наукове тлумачення дефініції «організаційно-економічна безпека підприємства» шляхом ідентифікації її як такої, що характеризує статичні та динамічні стани системи менеджменту підприємства, яким притаманні відсутність ризиків та загроз здійсненню основної діяльності, а також наявність організаційних та економічних можливостей протидії їх настанню в процесі створення стану захищеності економічних інтересів та результатів діяльності (рис. 1).

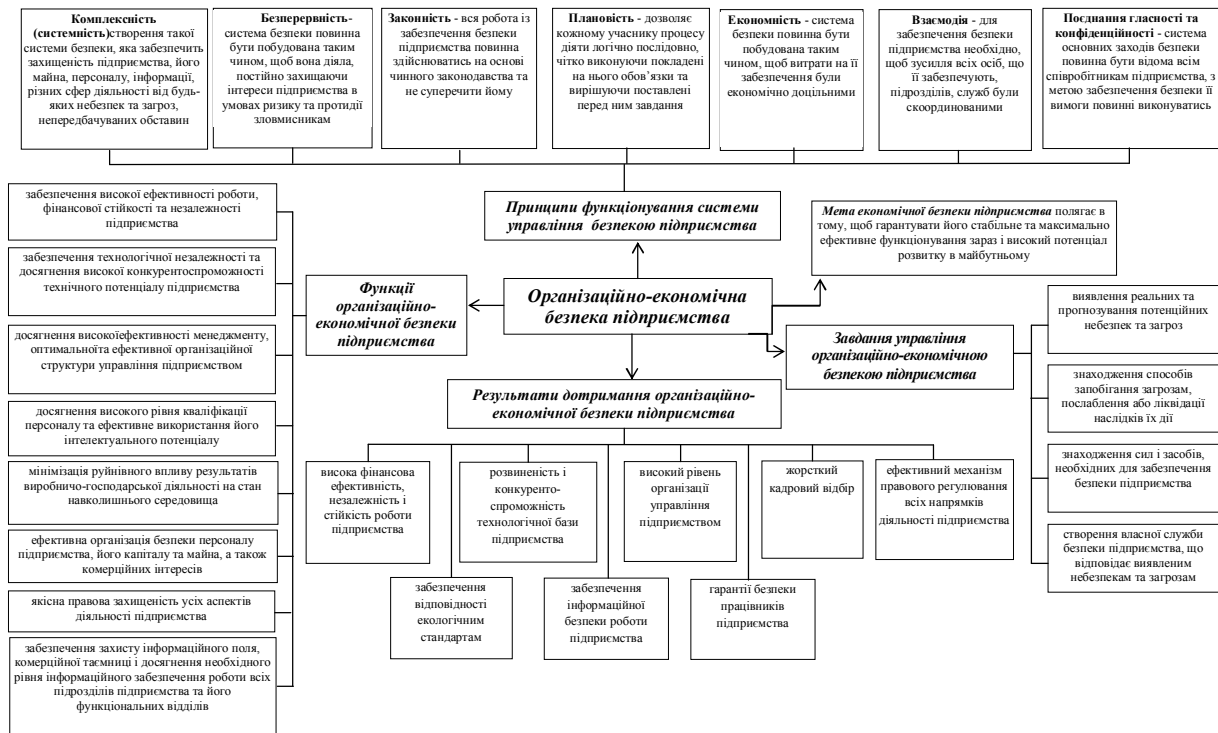


**Рис. 1. Елементи організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств**

В свою чергу, доведено, що організаційно-економічна безпека, як сукупність безпечних та захищених станів, складає сутність специфічного об'єкта управління в менеджменті підприємств. При цьому доцільним є виділення організаційної та економічної складових дотримання стану захищеності інтересів підприємства та досягнення безпечних станів. Останнє передбачає формалізацію процедур реагування менеджментом підприємства на виникнення ризикових подій та прояви загроз.

Ключовими з цих процедур є елімінування ризиків та загроз за рахунок створення відповідних організаційних умов та вжиття управлінських заходів, а також провадження ринкової поведінки, орієнтованої на дотримання безпечного стану діяльності підприємства.

Дослідження показали, що в залежності від рівня розвитку економічного потенціалу змінюються комбінації заходів, спрямовані на досягнення безпечних станів (рис. 2).



**Рис. 2. Ідентифікація принципів дотримання організаційно-економічної безпеки підприємства в їх менеджменті**

Крім того, суттєвий вплив на дотримання організаційно-економічної безпеки здійснюють інституційні фактори зовнішнього середовища. Відповідно, в роботі обґрунтовано принципи врахування інституційних впливів в процесі управління організаційно-економічною безпекою підприємств аграрної сфери, які ґрунтуються на врахуванні глобальних чинників розвитку, положень національної та регіональних стратегій організаційно-економічної безпеки; пов'язані з підтримкою та підвищенням конкурентоспроможності підприємств та їх продукції.

У другому розділі «**Методологія управління організаційно-економічною безпекою в менеджменті підприємств**» ідентифіковано структурні, функціональні та інструментальні підходи до побудови систем управління організаційно-економічною безпекою, обґрунтовано врахування інституційних впливів в управлінні дотриманням

організаційно-економічної безпеки підприємства, визначено процедури оцінювання рівня дотримання організаційно-економічної безпеки в менеджменті підприємства.

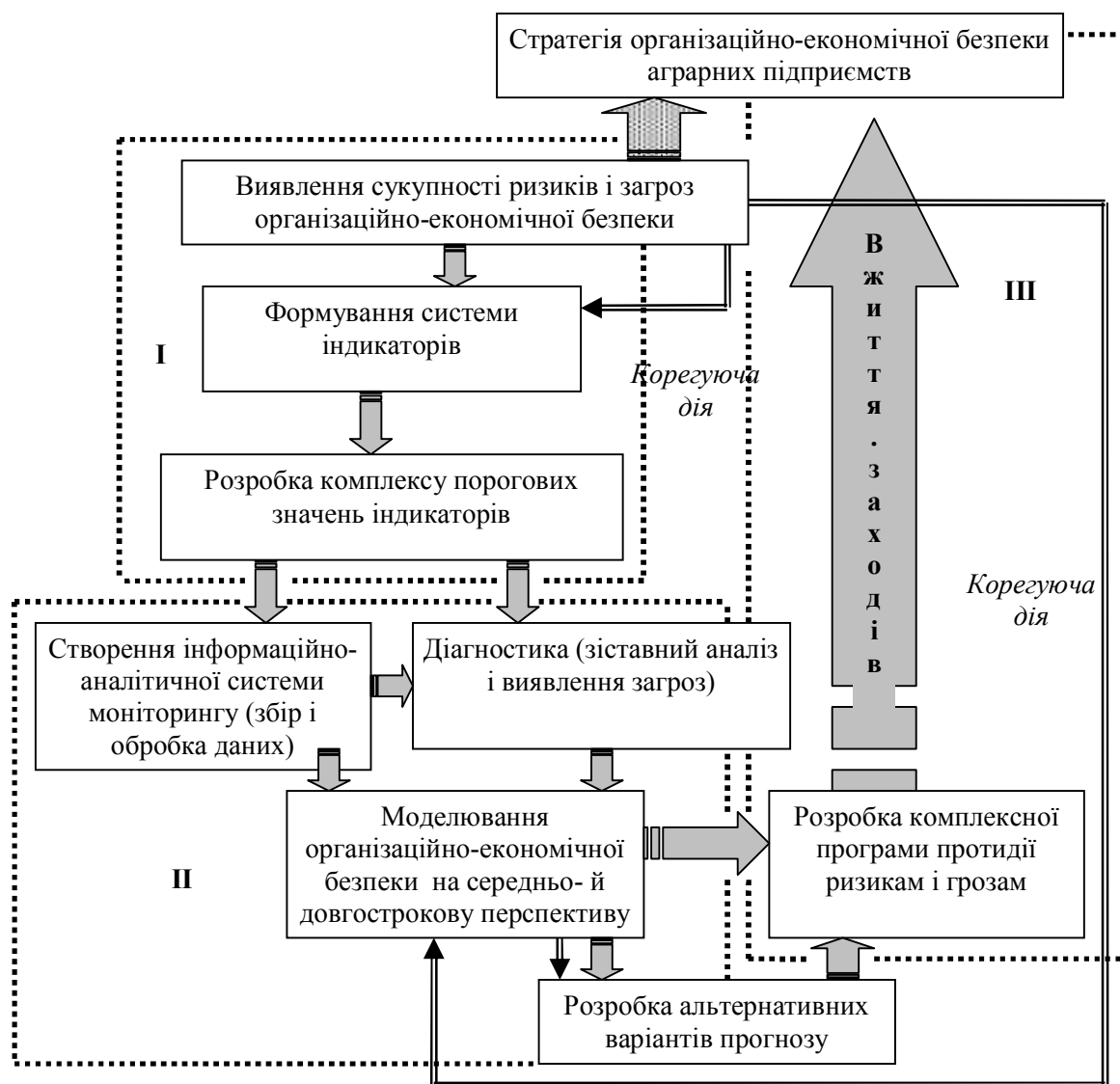
Результати спостережень за діяльністю аграрних підприємств дозволили визначити, що основними підходами до побудови систем управління організаційно-економічною безпекою аграрних підприємств є структурний, функціональний та інструментальний. При цьому сутність структурного підходу складає полягає в побудові в системі управління підприємством спеціалізованих підрозділів та структур, орієнтованих на вирішення завдань дотримання безпечних станів здійснення основної діяльності. Використання даного підходу притаманно великим за розмірами та масштабами виробництва підприємствам та об'єднанням.

Функціональний підхід передбачає насичення існуючих елементів організаційної структури управління підприємств функціями прийняття та реалізації управлінських рішень щодо дотримання організаційно-економічної безпеки. В межах цього підходу об'єкт управління, тобто організаційно-економічна безпека, розглядається як компонента економічної безпеки, при цьому підвищення її рівня забезпечується низкою організаційних заходів з вибору напряму розвитку та поєднання ресурсів. Вказане призводить до підвищення вартості бізнесу, збільшення ресурсної бази підприємства, що дозволяє йому створювати конкурентні переваги та підвищувати економічну ефективність основної діяльності. В такому ракурсі формується структура управління підприємством та функціональне навантаження її елементів.

Інструментальний підхід дозволяє розглядати організаційно-економічну безпеку в якості відокремленого об'єкта управління. При цьому основні зусилля менеджменту підприємства зосереджуються на визначенні напрямів та шляхів реалізації заходів з підвищення рівня організаційно-економічної безпеки, здійснення дій, орієнтованих на досягнення та тривале підтримання безпечних станів основної діяльності. Слід зазначити, що функціональний та інструментальний підходи є доступними для підприємств незалежно від їх розмірів, масштабів виробництва та товарної спеціалізації.

В дослідженні обґрунтовані теоретичні засади врахування інституційних впливів в управлінні дотриманням організаційно-економічної безпеки підприємства. В їх основі лежить поєднання засобів та інструментів генерування захисних стратегій та їх узгодження із загальною стратегією розвитку підприємства. Відповідно, розроблено алгоритм процесу дотримання організаційно-економічної безпеки підприємства аграрної сфери (рис. 3), який дозволяє інтегрувати захисні стратегії в загальну стратегію розвитку підприємства.

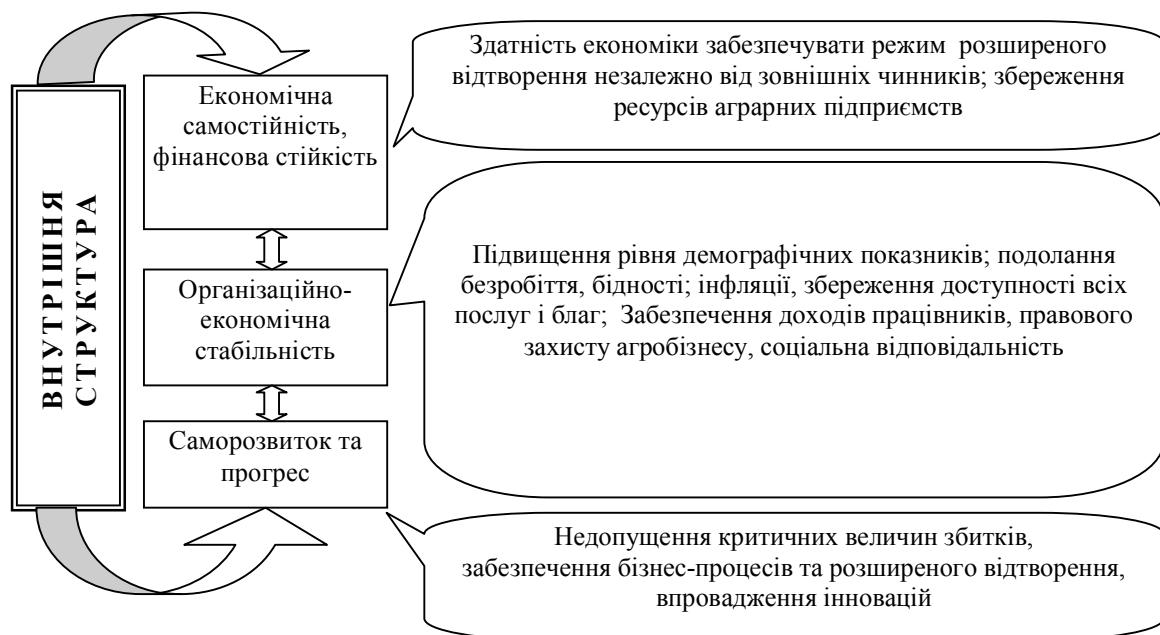
В класифікації показники та індикатори організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств доцільно спиратися на результати їх діяльності в частині підтримання фінансово-економічної стійкості; функціонування в умовах кризи й надзвичайних ситуацій; стабільності ресурсного забезпечення основної діяльності.



**Рис. 3. Алгоритм дотримання організаційно-економічної безпеки в менеджменті аграрних підприємств**

Особливу важливість в цьому контексті для створення ефективної моделі організації системи організаційно-економічної безпеки в конкретних умовах поточної соціальної й економічної кризи має вивчення й класифікація потенційних і реальних ризиків і загроз. Серед них особливо небезпечними є внутрішні фактори технологічного, валютно-фінансового, кримінально-корупційного характеру. Відповідно, в дослідженні окреслено методологічний підхід щодо оцінки рівня

організаційно-економічної безпеки підприємств аграрної сфери у взаємозв'язку з їх розмірами, концентрацією й спеціалізацією, ефективністю виробництва, а також інноваційною, інвестиційною, фінансовою, виробничою та комерційною діяльністю. Вказаний підхід також дозволив виконати систематизацію процедур здійснення підприємствами раціональної поведінки в контексті орієнтації останньої на безпечність процесу основної діяльності. При цьому основною умовою тривалого досягнення належного стану організаційно-економічної безпеки є збереження її внутрішньої структури (рис. 4).



**Рис. 4. Умови збереження внутрішньої структури організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств**

Запропонований методологічний підхід передбачає здатність підприємства забезпечувати режим розширеного відтворення та організацію раціональних бізнес-процесів; недопущення критичних величин збитків, забезпечення інвестиційної привабливості; дотримання адекватного завданням мотивації та стимулювання рівня доходів персоналу та демографічних показників територій розміщення підприємств; збереження й відтворення ресурсів аграрних підприємств, недопущення критичних величин залежності від зовнішніх факторів; забезпечення правового захисту працюючих та бізнесу, недопущення корупції та криміналізації бізнес-процесів.

У третьому розділі «Тенденції змін рівня організаційно-економічної безпеки та управління нею в менеджменті підприємств аграрної сфери» визначено взаємозв'язок ефективності функціонування та організаційно-економічної безпеки підприємств, ідентифіковано

регіональні особливості дотримання організаційно-економічної безпеки в менеджменті підприємств аграрної сфери, розглянуто соціальний аспект в побудові механізмів та систем управління організаційно-економічною безпекою.

Діяльність вітчизняних аграрних підприємств характеризується недостатньо високим рівнем економічної ефективності, що є свідченням неповної реалізації їх економічного потенціалу. Виробництво більшості видів тваринницької продукції в аграрних підприємствах є або збитковим, або таким, що ледве забезпечує просте відтворення (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика усереднених показників діяльності аграрних підприємств в Харківській області та Україні в 2017 р.**

Показники	Україна	Харківська область	Показники Харківської області до показників по Україні (+,-)
В середньому у розрахунку на 1 підприємство:			
площа сільськогосподарських угідь, га	2271	2609	338
у т. ч. рілля	2176	2524	348
із загальної кількості сільськогосподарських угідь взято в оренду, %	98,4	97,6	-0,8
кількість працівників, осіб	64	59	-5
валова продукція сільського господарства у постійних цінах 2010 р., тис. грн.	15022	13978	-1044
вартість товарної продукції, тис. грн.	16711	18347	1636
сума прибутку (+), збитку (-) від реалізації продукції, тис. грн.	2750	3050	300
У розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:			0
виробничі витрати	584	534	-50
валова продукція сільського господарства у постійних цінах 2010 р.	662	536	-126
вартість товарної продукції	736	703	-33
сума прибутку (+), збитку (-) від реалізації продукції	121,1	116,9	-4,2
рівень рентабельності (+), збитковості (-), %	19,7	19,9	0,2

Цілком зрозуміло, що в ринковій економіці збиткове виробництво не може розвиватися без застосування певних механізмів його підтримки з боку держави. Загострення конкуренції на стратегічних маркетингових нішах має безпосередній вплив на розвиток окремих галузей та результати господарювання. В Україні функціонує значна кількість збиткових сільськогосподарських підприємств. В дослідженні обґрунтовано та

апробовано методичний підхід до оцінки ступеня дотримання організаційно-економічної безпеки основної діяльності аграрного підприємства через призму формування та реалізації його економічного потенціалу, досягнення належного рівня фінансово-економічної стійкості для реалізації заходів поступального розвитку, а також отримання доходів на рівні, достатньому для здійснення розширеного відтворення.

Організаційно-економічна безпека підприємств аграрної сфери може бути гарантована як на мікроекономічному рівні – підприємства чи регіону, так і на макроекономічному завдяки фінансовому контролю. Це відображається у вдосконаленні фіскально-податкової і фінансово-кредитної політики держави по відношенню до галузей сільськогосподарського виробництва, управлінні розвитком суспільно-економічних процесів та антикризової стратегії і тактики самих підприємств та управлінні їх економічною діяльністю, зокрема, в розрізі нарощення експортного потенціалу аграрного сектора. Поточні тенденції суттєво вплинули на економічні показники діяльності аграрних підприємств (табл. 2).

Таблиця 2

**Основні показники діяльності аграрних підприємств України  
в 2012-2017 рр.**

Показник	Роки			2017 р. у % до 2012 р.
	2012	2015	2017	
Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	17253,4	25904,3	26960,8	156,3
Підприємства, які одержали чистий прибуток у % до загальної кількості	69,4	83,4	78,6	113,3
фінансовий результат, млн. грн.	22099,5	30938,4	33716,7	160,6
Підприємства, які одержали чистий збиток у % до загальної кількості	30,6	16,6	21,4	69,9
фінансовий результат, млн. грн.	4846,1	5034,1	6755,9	139,4
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	17,5	18,8	20,5	117,1

Чистий прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції зріс на 56,0 % у 2017 р., порівняно з 2012 р., та у 4,6 разів порівняно з 2010 р. Сільське господарство за рівнем рентабельності стало прибутковим (у 2017 р. – 20,5%). Найбільш рентабельними видами продукції рослинництва останніми роками є соняшник (у 2014 р. – 45,8%), виноград (72,6%), цукрові буряки (15,7%). Щодо продукції тваринництва, то тут можна виокремити лише виробництво яєць, рівень рентабельності яких у 2017 р. становив 52,6%. Виробництво всіх інших видів продукції тваринництва,



зокрема, м'яса ВРХ, свиней, птиці, овець та кіз, вовни оцінюється як збиткове. Дуже низький показник рентабельності виробництва молока (у 2017 р. – лише 2,3%).

Визначено, що сільськогосподарські підприємства мають значний потенціал організаційно-економічної безпеки. Його рівень залежить від їх розмірів, спеціалізації та диверсифікації виробництва. Найбільші доходи забезпечують зернові й зернобобові, соняшник, овочеві й садово-городні культури. Проте порушення сівозмін, згортання тваринництва, надмірна концентрація енергоємних культур вже у швидкому майбутньому може призвести до погіршення природної родючості ґрунтів, зниження ефективності, отже, й зниження рівня організаційно-економічної безпеки.

Результати проведеного групування представлені в динамічній карті кластеризації, де окремо вказані місця регіонів розміщення підприємств відповідно до кожної групи та вказана питома вага кластера залежно від кількості його складових. Питома вага регіонів у кожному кластері приведена на рис. 5.



**Рис. 5. Динаміка структури кластерів регіонів України за рівнем організаційно-економічної безпеки**

Проведений аналіз рівня організаційно-економічної безпеки підприємств аграрної сфери в регіонах виявив різницю даного показника для кожної території окремо по кожній з компонент. Це дозволило виявити диференціацію рівня організаційно-економічної безпеки під впливом неоднорідних чинників, основними з яких є специфічні властивості та характеристики окремих територій, що проявляється в неоднаковій

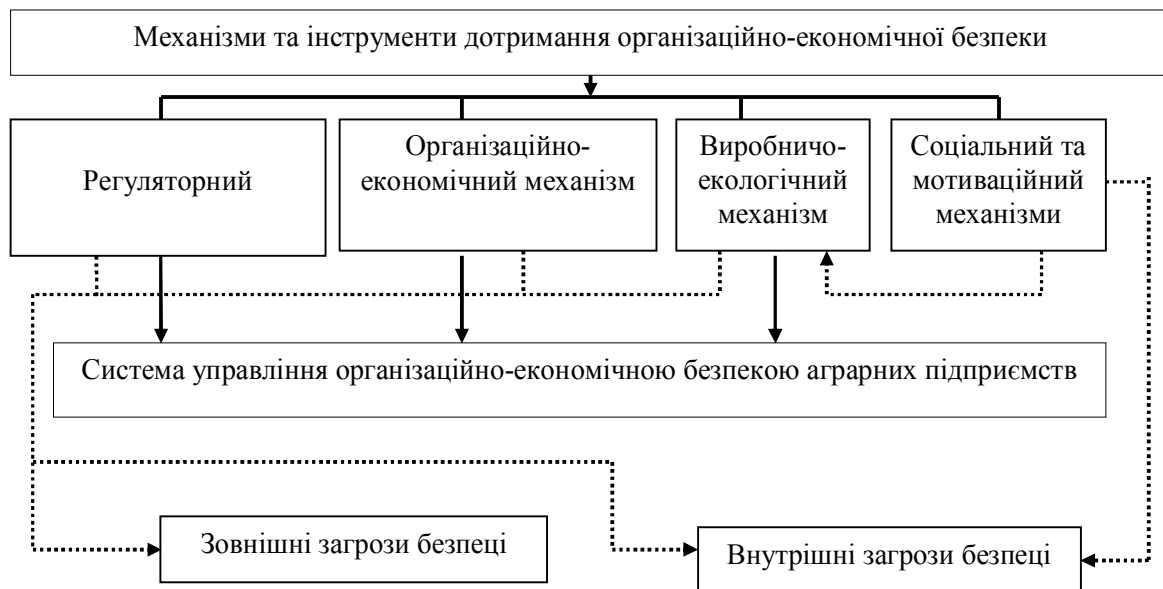
концентрації на них таких параметрів, як економічно активне населення, підприємницький ресурс, виробничий потенціал. Це обумовлює нерівномірні можливості в створенні доданої вартості в регіонах та акумулюванні фінансових ресурсів шляхом оподаткування. Разом з тим, науково-практичний інтерес представляє аналіз стійкості рівня організаційно-економічної безпеки на національному рівні, тобто для України в цілому. Проведений аналіз окремих показників-індикаторів рівня організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств та територій їх розміщення у порівнянні з пороговим значенням однойменного показника дозволив встановити, що існуюча демографічна ситуація є однією з найнебезпечніших внутрішніх загроз. Необхідно загострити увагу на тому, що нерівномірність розвитку територій і низькі соціальні стандарти є тим ґрунтом, на якому здатна виникати і розвиватися соціальна напруженість, різні види деструктивних настроїв, що є прямою загрозою їх безпеці.

*У четвертому розділі «Механізми та інструменти дотримання організаційно-економічної безпеки в менеджменті підприємств аграрної сфери»* обґрунтовано архітектуру організаційно-економічного механізму управління організаційно-економічної безпеки в менеджменті підприємств, обґрунтовано шляхи дотримання організаційно-економічної безпеки в умовах інтеграційних процесів, визначено засади стратегічного управління організаційно-економічною безпекою та інноваційні підходи в її дотриманні.

В дослідженні обґрунтовано принципи та особливості побудови архітектури та архітектоники механізму управління організаційно-економічною безпекою, які передбачають функціональне поєднання інструментарію ідентифікації ризиків, загроз та небезпечних станів з засобами стратегічного управління здійсненням організаційних, фінансових, виробничих та комерційних заходів, орієнтованих на тривале дотримання захищеного стану господарської діяльності. В процесі інтеграції вказаного механізму в систему менеджмента підприємства здійснюється побудова систем дотримання організаційно-економічної безпеки. При цьому система управління організаційно-економічною безпекою аграрних підприємств має функціонально поєднувати підсистему ідентифікації загроз та управління ними, а також підсистему управління змінами внутрішньогосподарських відносин підприємства та його економічних відносин з суб'єктами зовнішнього середовища, а також включати всі притаманні системі менеджменту підприємства рівні, тобто стратегічний, тактичний та оперативний, а також функції: планування, організацію, контроль та регулювання. Підсистема управління загрозами спрямована не тільки на подолання загроз, але і здійснення прогнозування

виникнення загроз та запобігання настанню кризових станів підприємства.

Обґрунтування ознак та принципів типології структурних складових системи управління організаційно-економічною безпекою аграрного підприємства виконано шляхом виділення її функціональних компонент та елементів, а саме екологічних, ресурсних, фінансово-кредитних, інтеграційних, моніторингових, інформаційних, виробничих, техніко-технологічних, кадрових, збутових елементів, а також компонент наукового та інноваційного забезпечення, управління запасами, страхового забезпечення, державного регулювання. Прикладна імплементація вказаної типології реалізується на всіх стадіях трансформації механізмів дотримання безпеки у відповідні системи в менеджменті підприємств (рис. 6).



**Рис. 6. Імплементація механізмів та інструментарію в системі управління організаційно-економічною безпекою аграрних підприємств**

В дослідженні визначені науково-прикладні засади управління організаційно-економічною безпекою підприємств в умовах поглиблення інтеграційних процесів, сутність яких полягає в формалізації процедур інтеграції систем економічної безпеки в загальну систему менеджменту підприємства, виконання оцінки безпечності дій підприємства у виробничій, комерційно-збутовій, інвестиційній, фінансовій, кадровій та інших сферах діяльності. При цьому особливу увагу приділено питанням впровадження та використання інновацій як інструмента управління організаційно-економічною безпекою аграрних підприємств на засадах розвитку інформаційної бази прийняття стратегічних рішень (табл. 3).

Таблиця 3

**Показники рівня інноваційної складової організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств**

Показник	Зміст показника
Показник інноваційності технологій	Являє собою співвідношення числа нових технологій в економіці регіону та їх загальної кількості
Показник інноваційності продукції	Являє собою співвідношення числа нових видів продукції і загальної чисельності видів виробленої в регіоні продукції
Показник інноваційності управлінських рішень	Описує процес прийняття управлінських рішень про використанні інновацій. Розраховується спрощено, на основі прибутку від реалізації продукції регіону
Показник інноваційності мотивації персоналу	Через існування різних систем оплати праці розраховується як прибуток від застосування нових форм мотивації персоналу
Показник інноваційності програмного забезпечення	Описує рівень використання новітнього програмного забезпечення
Показник інноваційності персоналу	Показує креативну частку персоналу підприємств і організацій регіону
Показник інноваційності соціальної інфраструктури	Може бути розрахований за часткою інвестицій, що спрямовуються на соціальні інновації даній території
Показник інноваційності процесів безпеки життєдіяльності	Може бути розрахований за часткою витрат, що спрямовуються на заходи з поліпшення охорони праці в регіоні
Показник інноваційності екологічної безпеки	Може розраховуватися за часткою витрат на фінансування новітніх методів з охорони навколишнього середовища
Показник інноваційності ресурсозбереження	Може бути визначальним у вигляді економії при випуску продукції з використанням ресурсозберігаючих технологій

Визначення загроз, ризиків і відповідних потенційних збитків інноваційно-інвестиційного, фінансового, соціального, мотиваційного, іміджевого, організаційно-структурного, а також техногенного та природно-стихійного характеру, зумовило виділення в системі управління безпекою відповідних блоків. З іншого боку, загрози доцільно розділяти на зовнішньо- та внутрішньо-підприємницькі. До перших віднесено організаційно-інституційну нестабільність державного регулювання та підтримки; недосконалість податкових механізмів; неефективність банківської системи щодо підтримки виробничого сектора аграрної сфери економіки; зниження рівня розвитку людського капіталу. Серед внутрішніх загроз виділені такі, які найбільш істотні для інерційної й потенційної організаційно-економічної безпеки, а саме: погіршення структури аграрного виробництва; зниження виробничо-технологічного

потенціалу, інноваційної активності, інвестиційної привабливості деяких галузей і підприємств. Ґрунтуючись на цьому, введена ще одна впливова складова в механізмі дотримання організаційно-економічної безпеки, а саме «страховий блок», який покликаний здійснювати зворотний зв'язок для коригувальних негативних впливів і ризиків. Останнє дозволяє ідентифікувати межу виживання аграрних підприємств в сучасних умовах.

Менеджмент підвищення організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств на інноваційних засадах повинен включати наступні напрями: створення сприятливого інституційного середовища для інноваційної та інтеграційної діяльності; активна підтримка інвестиційного підприємництва; подолання криміналізації і корупції в економіці; введення в державне управління необхідних змін, що стимулюють інновації. Доцільно здійснювати підтримку інтеграції зарубіжного та вітчизняного агробізнесу.

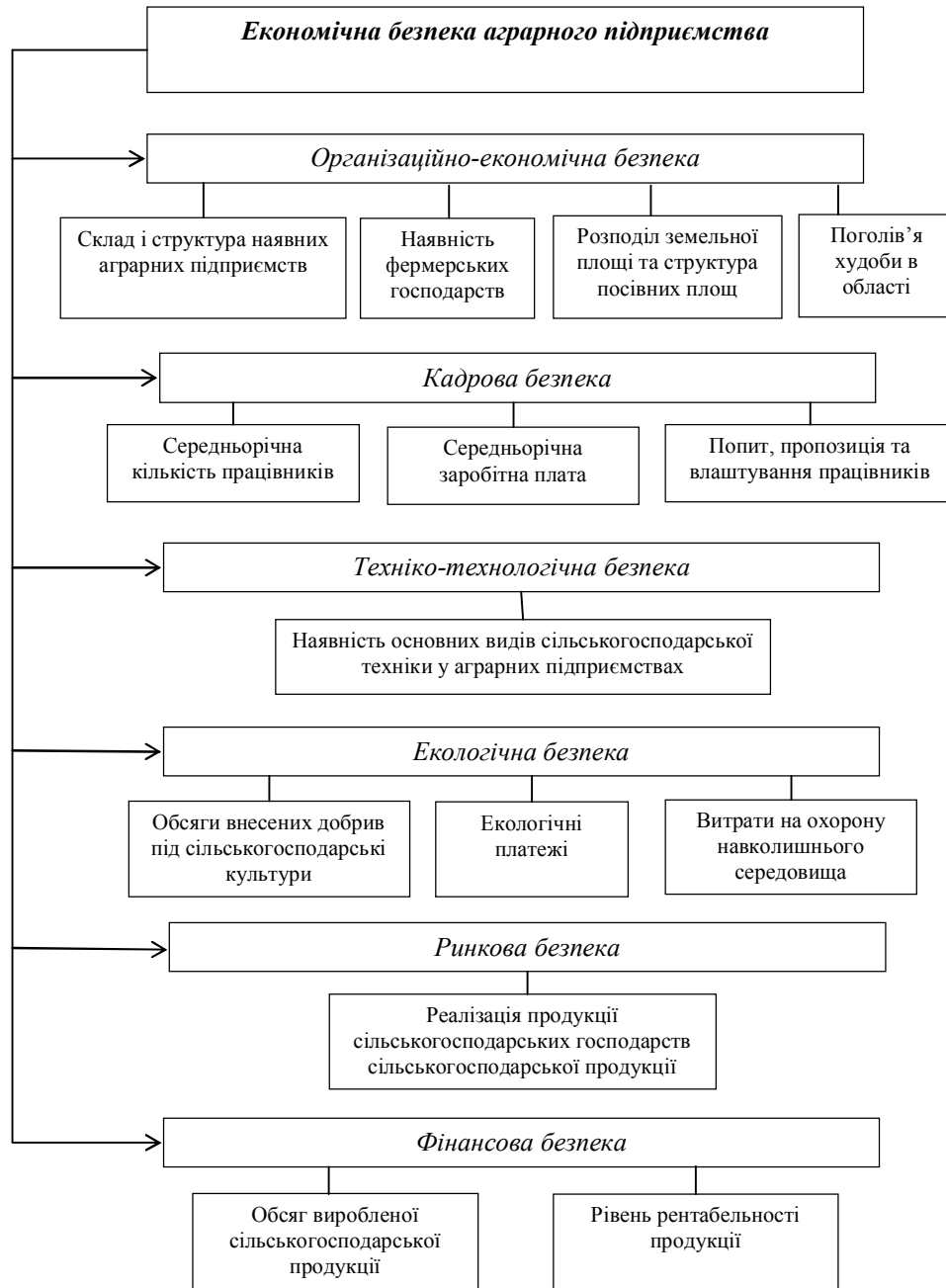
*У п'ятому розділі «Інтеграція систем управління організаційно-економічною безпекою в менеджмент підприємств»* визначено засади інформаційної підтримки побудови систем управління організаційно-економічною безпекою в менеджменті підприємств, ідентифіковано стратегії підвищення організаційно-економічної безпеки, обґрунтовано інструменти та процедури управління дотриманням організаційно-економічної безпеки.

На основі ідентифікації критеріїв оцінки рівня дотримання економічної безпеки аграрних підприємств згідно виділених її структурних складових (рис. 7) досліджено стан та ефективність функціонування існуючих систем управління їх економічною безпекою.

Відповідно, в дослідженні обґрунтовано інструменти та процедури впливу менеджменту підприємств на процес дотримання організаційно-економічної безпеки через створення системи її моніторингу, вибір показників та індикаторів для оцінки й діагностики, когнітивне моделювання з визначенням пріоритетних механізмів та інструментів впливу.

Стратегічні групові цілі бізнес-спільноти спрямовані на забезпечення економічної ефективності агробізнесу, його капіталізації; стабільності умов для своєї діяльності, забезпечення інституційних умов розвитку, стратегічного партнерства з владними структурами і т. д. Необхідно відзначити збіг стратегічних цілей безпеки з макроекономічними державними цілями, типовими для держав, економіка яких є ринковою або наближеною до цього типу. Стратегічні цілі забезпечення організаційно-економічної безпеки формуються на базі сукупності цільових орієнтирів. Вони повинні ґрунтуватися на моделі розвитку аграрних підприємств, брати до уваги законодавчу базу, міжнародні чинники, враховувати

інтереси носіїв цілей. Вибір цілей аграрного підприємства можна здійснювати, застосовуючи один з трьох методичних підходів: від бажаного стану безпеки; від стратегічних проблем і загроз, які повинні бути вирішені; а також шляхом синтезу обох підходів.



**Рис. 7. Показники оцінки організаційно-економічної безпеки аграрного підприємства**

Основними методами їх можна деталізувати, застосовуючи такі методи, як SWOT-аналіз; визначення конкурентної позиції; визначення ключових компетенцій. Модель цілей містить опис як самих цілей, так і

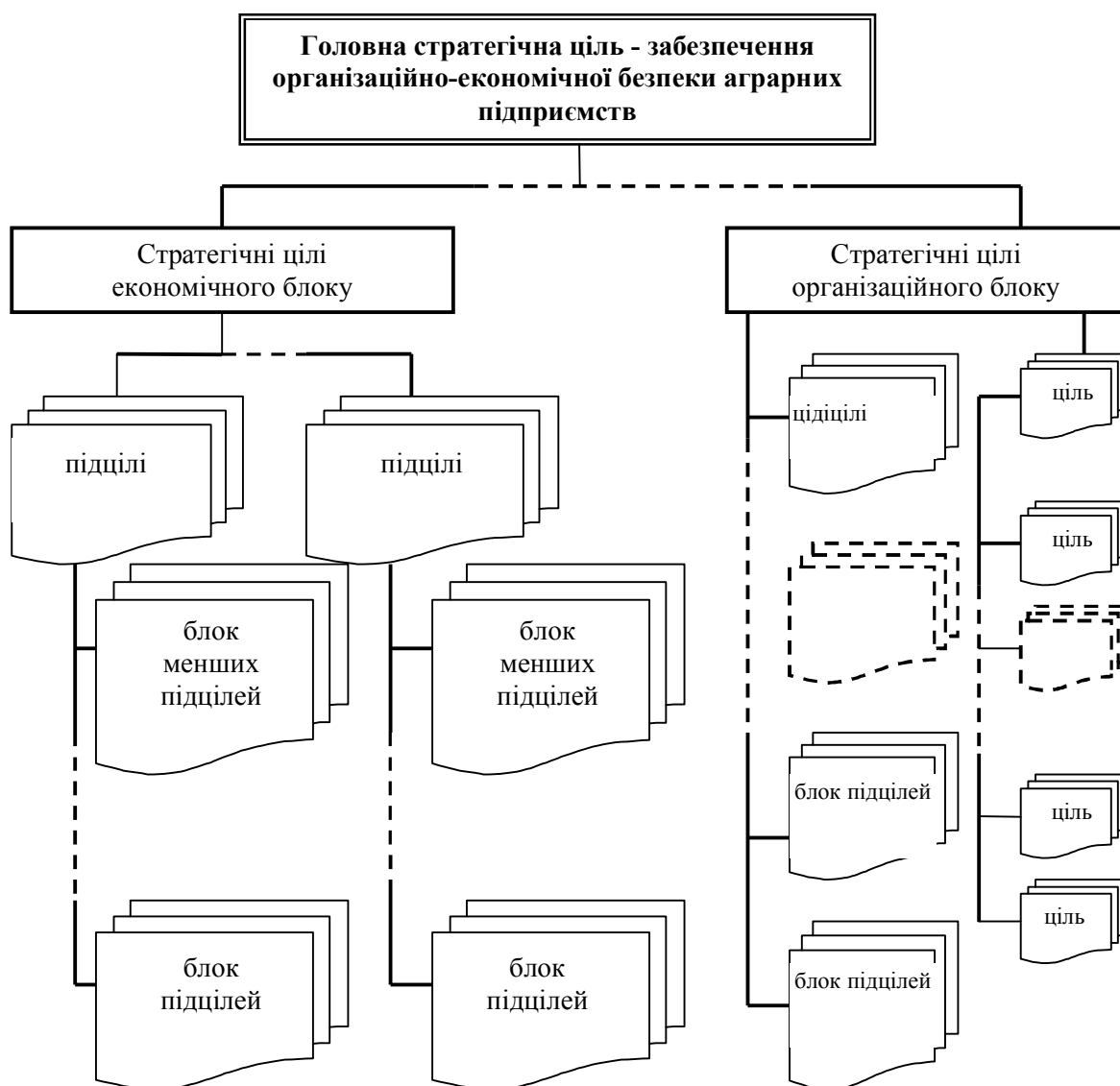
внутрішніх взаємозв'язків між ними. Всередині моделі її елементи пов'язані ієрархічними відносинами «мета - засіб», які припускають, що засобом досягнення кожної наступної мети стає досягнення попередніх. Формування дерева цілей походить з того комплексу стратегічних цілей, які вже були визначені при розробці стратегії організаційно-економічної безпеки регіонів. Стратегічно значущими при цьому можна вважати цілі, що визначають напрями розвитку системи безпеки й ті довгострокові цілі, які пов'язані з забезпеченням функціонування всіх складових системи безпеки, особливо виробничої та соціальної сфер. Цілі нижніх рівнів – операційні, проектні, - забезпечують досягнення стратегічних. Такі цілі в рамках моделі повинні бути класифіковані та структуровані для найбільш чіткого простеження шляхів досягнення стратегічних цілей. Цілі повинні відповідати таким умовам: конкретності – цілі встановлені для всіх напрямів забезпечення організаційно-економічної безпеки, не суперечать один одному; вимірності, що виражається в можливості кількісного вираження; досяжності, що виражається у впевненості всього колективу розробників стратегії в її виконанні; реалістичності: цілі точно сформульовані і їхній зміст не піддається спотворенню; обмеженості та узгодженості в часі, що свідчить про конкретні терміни досягнення цілей та їх черговості (рис. 8).

Так, серед цілей економічного блоку можуть бути названі: здатність економіки аграрних підприємств до режиму розширеного відтворення; розвиток галузей і виробництв або видів діяльності, які є життєво важливими для функціонування в екстремальних ситуаціях і малочутливих до факторів зовнішнього впливу; недопущення критичної залежності від поставок ресурсів, найважливіших для економіки аграрних підприємств видів продукції; перехід на її заміщення у разі необхідності аналогічною, що виробляється в даному або інших підприємствах країни.

На основі формалізації системи формування цілей стратегій управління організаційно-економічною безпекою в дослідженні удосконалено типологію цих стратегій. При цьому виділено стратегії попередження переростання дестабілізуючих чинників в реальні загрози, стратегії ліквідації існуючих загроз та компенсаційної стратегії, в основі якої лежить відшкодування збитків від не попереджених загроз. Вибір зазначених альтернативних варіантів стратегій визначається рівнем розвитку економічного потенціалу підприємства.

Відповідно, обґрунтовані процедури забезпечення організаційно-економічної безпеки підприємств на основі їх поєднання в блоки комплексного алгоритму дотримання безпечного стану діяльності підприємства, а саме: блоку інформаційної підтримки; блоку діагностики безпеки; блоку планування, прогнозування та моделювання; блоку

організації, контролю та регулювання. В роботі побудована модель рівня організаційно-економічної безпеки підприємств аграрної сфери, яка дозволила ідентифікувати та кількісно визначити причинно-наслідкові зв'язки між її рівнем та факторами його формування.



**Рис. 8. Структура моделі дерева цілей для удосконалення стратегії організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств**

Так, було встановлено, що найбільший вплив на рівень безпеки мають соціальні (79,0 %) та інноваційні (54,0 %) фактори, а найменший, відповідно, виробничо-відтворювальні (3,0 %) та екологічні (4,0 %). Розрахунки дають змогу стверджувати, що саме соціальні та інноваційні чинники складають основну загрозу організаційно-економічній безпеці підприємств аграрної сфери на перспективу.

При прийнятті управлінських рішень у менеджменті підприємств



знаходять все більшого визнання й застосування діагностичні й когнітивні методи моделювання. Вони використовуються при визначенні проблем з вибору перспективних стратегій усіх аспектів їх розвитку на першій стадії аналізу. Діагностика організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств у найбільш формалізованому вигляді включає в себе визначення проблем та загроз безпеці, їх ранжування, діагностику її стану. Таким чином, вона передує прогнозуванню й плануванню на перспективу, є основою для прийняття управлінських рішень у менеджменті. Когнітивний аналіз організаційно-економічної безпеки суб'єктів агробізнесу може включати наступні етапи: формування цілей і завдань дослідження; вивчення організаційно-економічної безпеки суб'єктів агробізнесу з позицій конкретної мети; збір, аналіз, систематизацію існуючої кількісної та якісної інформації; виділення основних взаємозв'язків і ознак, визначення об'єктивних законів та закономірностей розвитку ситуації для виділення об'єктивних тенденцій і залежностей; визначення умов, вимог і обмежень ситуації; виділення організаційно-економічних суб'єктів, включених в ситуацію, визначення їх інтересів, що дозволить визначити можливі зміни в розвитку ситуації і фактори, які можуть піддаватися їхньому впливу; визначення механізмів і шляхів реалізації інтересів основних суб'єктів для визначення стратегії.

## ВИСНОВКИ

У дисертації отримано нове вирішення важливої наукової проблеми побудови та функціонування механізмів та систем стратегічного управління організаційно-економічною безпекою підприємств. За результатами дослідження зроблено наступні основні висновки:

1. В дослідженні обгрунтовано наукове тлумачення дефініції «організаційно-економічна безпека підприємства», зміст якої характеризує статичні та динамічні стани системи менеджменту підприємства, яким притаманні відсутність ризиків та загроз здійсненню основної діяльності, а також наявність організаційних та економічних можливостей протидії їх настанню в процесі створення стану захищеності економічних інтересів та результатів діяльності. При цьому встановлено, що вказане поняття може розглядатися в двох ракурсах, а саме як синонім терміну «економічна безпека», а також як складова економічної безпеки підприємства, яка характеризується її дотриманням за рахунок вжиття організаційних заходів.

2. Доведено, що статичні та динамічні безпечні стани діяльності підприємства складають сутність специфічний об'єкт управління в

менеджменті. При цьому доцільним є виділення організаційної та економічної складових дотримання стану захищеності інтересів підприємства та досягнення безпечних станів. Останнє передбачає формалізацію процедур реагування менеджментом підприємства на виникнення ризикових подій та прояви загроз. Ключовими з цих процедур є елімінування ризиків та загроз за рахунок створення відповідних організаційних умов та вжиття управлінських заходів, а також провадження ринкової поведінки, орієнтованої на дотримання безпечного стану діяльності підприємства. В свою чергу, комбінацію вказаних процедур визначає рівень розвитку економічного потенціалу підприємства.

3. Встановлено, що суттєвий вплив на дотримання організаційно-економічної безпеки здійснюють інституційні фактори зовнішнього середовища. Відповідно, в роботі обґрунтовано принципи врахування інституційних впливів в процесі управління організаційно-економічною безпекою підприємств аграрної сфери, які ґрунтуються на врахуванні глобальних чинників розвитку, положень національної та регіональних стратегій організаційно-економічної безпеки; пов'язані з підтримкою та підвищенням конкурентоспроможності підприємств та їх продукції.

4. В дослідженні обґрунтовано концептуальні засади побудови систем управління організаційно-економічною безпекою підприємств, в основі яких лежить виділення структурного, функціонального та інструментального підходів, а також визначення умов їх застосування з огляду на ефективність та раціональність реалізації управлінських заходів з дотримання організаційно-економічної безпеки. При цьому сутність структурного підходу складає полягає в побудові в системі управління підприємством спеціалізованих підрозділів та структур, орієнтованих на вирішення завдань дотримання безпечних станів здійснення основної діяльності. Функціональний підхід передбачає насичення існуючих елементів організаційної структури управління підприємств функціями прийняття та реалізації управлінських рішень щодо дотримання організаційно-економічної безпеки. Інструментальний підхід дозволяє розглядати організаційно-економічну безпеку в якості відокремленого об'єкта управління, а основні зусилля менеджменту підприємства зосереджуються на визначенні напрямів та шляхів реалізації заходів з підвищення рівня організаційно-економічної безпеки, здійснення дій, орієнтованих на досягнення та тривале підтримання безпечних станів основної діяльності.

5. В дослідженні обґрунтовані теоретичні засади врахування інституційних впливів в управлінні дотриманням організаційно-економічної безпеки підприємства. В їх основі лежить поєднання засобів та інструментів генерування захисних стратегій та їх узгодження із

загальною стратегією розвитку підприємства. Також розроблено алгоритм процесу дотримання організаційно-економічної безпеки підприємства аграрної сфери, який дозволяє інтегрувати захисні стратегії в загальну стратегію розвитку підприємства.

6. Доведено, що оцінку рівня організаційно-економічної безпеки підприємств аграрної сфери доцільно здійснювати у взаємозв'язку з їх розмірами, концентрацією й спеціалізацією, ефективністю виробництва, а також інноваційною, інвестиційною, фінансовою, виробничою та комерційною діяльністю. Результати такої оцінки мають спиратися на показники та індикатори, які характеризують параметри підтримання фінансово-економічної стійкості; функціонування в умовах кризи й надзвичайних ситуацій; стабільності ресурсного забезпечення основної діяльності. Використання вказаних оцінок дозволяє виконувати генерування траєкторій раціональної поведінки підприємств в економічному середовищі.

7. В роботі виконане обґрунтування ефективної моделі організації системи організаційно-економічної безпеки в конкретних умовах поточної соціальної й економічної кризи на основі ідентифікації потенційних і реальних ризиків і загроз. Серед них особливо небезпечними є внутрішні фактори технологічного, валютно-фінансового, кримінально-корупційного характеру. При цьому розроблено методичний підхід до оцінки ступеня дотримання організаційно-економічної безпеки основної діяльності аграрного підприємства через призму формування та реалізації його економічного потенціалу, досягнення належного рівня фінансово-економічної стійкості для реалізації заходів поступального розвитку, а також отримання доходів на рівні, достатньому для здійснення розширеного відтворення. Запропонований підхід передбачає здатність підприємства забезпечувати режим розширеного відтворення та організацію раціональних бізнес-процесів; недопущення критичних величин збитків, забезпечення інвестиційної привабливості; дотримання адекватного завданням мотивації та стимулювання рівня доходів персоналу та демографічних показників територій розміщення підприємств; збереження й відтворення ресурсів аграрних підприємств, недопущення критичних величин залежності від зовнішніх факторів; забезпечення правового захисту працюючих та бізнесу, недопущення корупції та криміналізації бізнес-процесів.

8. Визначення рівня організаційно-економічної безпеки підприємств аграрної сфери в регіонах виявило різницю даного показника для кожної території окремо по кожній з компонент. Це дозволило встановити ступінь диференціації рівня організаційно-економічної безпеки під впливом неоднорідних чинників, основними з яких є специфічні властивості та

характеристики окремих територій, що проявляється в неоднаковій концентрації на них таких параметрів, як економічно активне населення, підприємницький ресурс, виробничий потенціал. Відповідно, виконана інтерпретація рівнів організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств та її основних складників через регіональні показники з встановленням прямого зв'язку між ресурсним забезпеченням, економічним зростанням, сприятливою екологією й соціальною стабільністю.

9. Аналіз окремих показників-індикаторів рівня організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств та територій їх розміщення у порівнянні з пороговим значенням однойменного показника дозволив встановити, що існуюча демографічна ситуація є однією з найнебезпечніших внутрішніх загроз. В результаті було встановлено взаємозв'язок рівня організаційно-економічної безпеки з дією соціальних факторів в частині їх впливу на формування кадрової складової потенціалу підприємств, а також їх участі у вирішенні завдань соціального розвитку територій розміщення

10. В дослідженні обґрунтовано принципи та особливості побудови архітектури та архітектоники механізму управління організаційно-економічною безпекою, які передбачають функціональне поєднання інструментарію ідентифікації ризиків, загроз та небезпечних станів з засобами стратегічного управління здійсненням організаційних, фінансових, виробничих та комерційних заходів, орієнтованих на тривале дотримання захищеного стану господарської діяльності. В процесі інтеграції вказаного механізму в систему менеджменту підприємства здійснюється побудова систем дотримання організаційно-економічної безпеки. При цьому система управління організаційно-економічною безпекою аграрних підприємств має функціонально поєднувати підсистему ідентифікації загроз та управління ними, а також підсистему управління змінами внутрішньогосподарських відносин підприємства та його економічних відносин з суб'єктами зовнішнього середовища, а також включати всі притаманні системі менеджменту підприємства рівні, тобто стратегічний, тактичний та оперативний, а також функції: планування, організацію, контроль та регулювання. Підсистема управління загрозами спрямована не тільки на подолання загроз, але і здійснення прогнозування виникнення загроз та запобігання настанню кризових станів підприємства.

11. В дослідженні визначені науково-прикладні засади управління організаційно-економічною безпекою підприємств в умовах поглиблення інтеграційних процесів, сутність яких полягає в формалізації процедур інтеграції систем економічної безпеки в загальну систему менеджменту підприємства, виконання оцінки безпечності дій підприємства у виробничій, комерційно-збутовій, інвестиційній, фінансовій, кадровій та інших сферах діяльності. Визначення загроз, ризиків і відповідних

потенційних збитків інноваційно-інвестиційного, фінансового, соціального, мотиваційного, іміджевого, організаційно-структурного, а також техногенного та природно-стихійного характеру, зумовило виділення в системі управління безпекою відповідних блоків протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам. До перших віднесено організаційно-інституційну нестабільність державного регулювання та підтримки; недосконалість податкових механізмів; неефективність банківської системи щодо підтримки виробничого сектора аграрної сфери економіки; зниження рівня розвитку людського капіталу. Серед внутрішніх загроз виділені такі, які найбільш істотні для інерційної й потенційної організаційно-економічної безпеки, а саме: погіршення структури аграрного виробництва; зниження виробничо-технологічного потенціалу, інноваційної активності, інвестиційної привабливості деяких галузей і підприємств.

12. Окреслено питання впровадження та використання інновацій як інструмента управління організаційно-економічною безпекою аграрних підприємств на засадах розвитку інформаційної бази прийняття стратегічних рішень. Відповідно, в дослідженні визначено систему показників оцінювання рівня інноваційної складової організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств.

13. В дослідженні обґрунтовано інструменти та процедури впливу менеджменту підприємств на процес дотримання організаційно-економічної безпеки через створення системи її моніторингу, вибір показників та індикаторів для оцінки й діагностики, когнітивне моделювання з визначенням пріоритетних механізмів та інструментів впливу. На основі ідентифікації критеріїв оцінки рівня дотримання економічної безпеки аграрних підприємств згідно виділених її структурних складових досліджено стан та ефективність функціонування існуючих систем управління їх економічною безпекою.

14. На основі формалізації системи формування цілей стратегій управління організаційно-економічною безпекою в дослідженні удосконалено типологію цих стратегій. При цьому виділено стратегії попередження переростання дестабілізуючих чинників в реальні загрози, стратегії ліквідації існуючих загроз та компенсаційної стратегії, в основі якої лежить відшкодування збитків від не попереджених загроз. Вибір зазначених альтернативних варіантів стратегій визначається рівнем розвитку економічного потенціалу підприємства. Відповідно, стратегічні цілі забезпечення організаційно-економічної безпеки формуються на базі сукупності цільових орієнтирів. Вони повинні ґрунтуватися на моделі розвитку аграрних підприємств, брати до уваги законодавчу базу, міжнародні чинники, враховувати інтереси носіїв цілей. Вибір цілей

аграрного підприємства можна здійснювати, застосовуючи один з трьох методичних підходів: від бажаного стану безпеки; від стратегічних проблем і загроз, які повинні бути вирішені; а також шляхом синтезу обох підходів.

15. Обґрунтовані процедури забезпечення організаційно-економічної безпеки підприємств на основі їх поєднання в блоки комплексного алгоритму дотримання безпечного стану діяльності підприємства, а саме: блоку інформаційної підтримки; блоку діагностики безпеки; блоку планування, прогнозування та моделювання; блоку організації, контролю та регулювання. В роботі побудована модель рівня організаційно-економічної безпеки підприємств аграрної сфери, яка дозволила ідентифікувати та кількісно визначити причинно-наслідкові зв'язки між її рівнем та факторами його формування. Так, було встановлено, що найбільший вплив на рівень безпеки мають соціальні (79,0 %) та інноваційні (54,0 %) фактори, а найменший, відповідно, виробничо-відтворювальні (3,0 %) та екологічні (4,0 %). Розрахунки дають змогу стверджувати, що саме соціальні та інноваційні чинники складають основну загрозу організаційно-економічній безпеці підприємств аграрної сфери на перспективу.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Монографії:*

1. Лізут Рафал Анджей, Управління організаційно-економічною безпекою аграрних підприємств: стратегії, механізми, системи / Рафал Анджей Лізут. – Харків: Смуґаста типографія, 2019. – 321 с.

### *Статті у наукових фахових виданнях:*

2. Лізут Р. А. Організаційно-економічна безпека як об'єкт управління в менеджменті аграрних підприємств / Р. А. Лізут // Вісник СНАУ: Економічні науки. – № 5. – 2015. – С. 78-83.

3. Лізут Р. А. Структура економічної безпеки аграрних підприємств / Р. А. Лізут // Вісник ХНТУСГ : серія «Економічні науки». – № 161. – 2015. – С. 237-244.

4. Лізут Р. А. Інтеграція систем управління організаційно-

економічною безпекою в менеджмент підприємств / Р. А. Лізут // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. – № 162. – 2015. – С. 137-144.

5. Лізут Р. А. Ризики та загрози організаційно-економічній безпеці аграрних підприємств / Р. А. Лізут // Вісник ХНТУСГ : Серія «Економічні науки». – Вип. 171. – 2016. – С. 178-185.

6. Лізут Р. А. Стратегічні альтернативи в системі управління економічною безпекою аграрних підприємств / Р. А. Лізут // Проблеми і перспективи економіки і управління. – № 1. – 2016. – С. 112-117.

7. Лізут Р. А. Організаційно-економічна безпека та економічний захист в системі управління основною діяльністю підприємства / Р. А. Лізут // Проблеми і перспективи економіки і управління. – № 2. – 2016. – С. 148-155.

8. Лізут Р. А. Методологічні підходи щодо ідентифікації ступеня безпечності основної діяльності аграрних підприємств / Р. А. Лізут // Вісник Сумського національного аграрного університету : Економіка та менеджмент. Вип. 8 (69) . – Суми : СНАУ. – 2016. – С. 159-163.

9. Лізут Р. А. Стратегії елімінування ризиків основної діяльності аграрних підприємств / Р. А. Лізут // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 4. – С. 73-78.

10. Лізут Р. А. Типологія стратегій економічного захисту інтересів підприємства / Р. А. Лізут // Науковий вісник ТНЕУ. – № 1 (16). – 2016. – С. 178-185.

11. Лізут Р. А. Структурний, функціональний та інструментальний підходи в управлінні організаційно-економічною безпекою аграрних підприємств / Р. А. Лізут // Вісник СНАУ. Серія «Економіка і менеджмент». – № 5 (73). – 2017. – С. 145-149.

12. Лізут Р. А. Ідентифікація станів захищеності в господарській діяльності підприємств / Р. А. Лізут // Вісник СНАУ. Серія «Економіка і менеджмент». – № 4 (72). – 2017. – С. 161-167.

13. Лізут Р. А. Архітектура механізмів управління організаційно-економічною безпекою підприємств / Р. А. Лізут // Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія «Економіка АПК і природокористування». – № 1. – 2017. – С. 178-183.

14. Лізут Р. А. Регіональні особливості дотримання організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств / Р. А. Лізут // Вісник СНАУ : Економіка та менеджмент. – № 6 (70). – 2017. – С. 127-129.

15. Лізут Р. А. Інновації в системі управління організаційно-

економічною безпекою аграрних підприємств / Р. А. Лізут // Вісник СНАУ : Економіка та менеджмент. – № 8 (73). – 2017. – С. 178-183.

16. Лізут Р. А. Моніторинг дотримання організаційно-економічної безпеки суб'єктів господарювання / Р. А. Лізут // Вісник СНАУ : Економіка та менеджмент. – № 12 (74). – 2017. – С. 139-144.

17. Лізут Р. А. Критерії класифікації стратегій управління безпекою основної діяльності підприємств / Р. А. Лізут // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. «Економіка і менеджмент». – Вип. 23. – 2017. – С. 115-121.

18. Лізут Р. А. Загальні та деталізовані стратегії управління організаційно-економічною безпекою підприємств / Р. А. Лізут // Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – № 5. – С. 92-97.

19. Лізут Р. А. Процедури забезпечення організаційно-економічної безпеки підприємств / Р. А. Лізут // Вісник ХНТУСГ : економічні науки. – 2018. – № 191. – С. 193-197.

20. Лізут Р. А. Інформаційна база прийняття рішень в системі управління безпекою підприємства / Р. А. Лізут // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 4. – № 4. – С. 117-122.

21. Лізут Р. А. Ефективність систем стратегічного управління організаційно-економічною безпекою аграрних підприємств / Р. А. Лізут // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2019. – № 3. – С. 93-101.

***У зарубіжних та вітчизняних періодичних виданнях, включених до міжнародних науково-метричних баз:***

22. Lizut R. A. Системы управления организационно-экономической безопасностью предприятий / Р. А. Лізут // Управление в социальных и экономических системах: сб. науч. трудов. – Минск: Минский ин-т управления, 2014. – С. 211-216.

23. Lizut Rafal, The Management of Organizational and Economic Safety of Agricultural Enterprises / Rafal Lizut // Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe. – 4 (13). – Vol. 1. – 2016. – pp. 65-72.

24. Lizut R. Organizational and Economic Safety Level Estimation / R. Lizut // International Journal of Advanced Research. – № 8. – 2017. – pp. 649-654.

25. Lizut R. Agricultural Enterprises Safety Principles Identification / R.



Lizut // Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe. – 8(24). – Vol.2. – 2017. – pp. 81-86.

26. Lizut R. The Strategy of Organizationak and Economic Safety Management of Agricultural Enterprises / R. Lizut // Humanities and Social Sciences, VI (26), Issue 156. – 2018. – С. 78-83.

### *Матеріали конференцій:*

27. Лізут Р. А. Структура систем та механізмів організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств / Р. А. Лізут // Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій : матеріали XVI Міжнародного науково-практичного форуму. – Львів: ЛНАУ, 2015. – С. 286-288.

28. Лізут Р. А. Принципи управління організаційно-економічною безпекою підприємства / Р. А. Лізут // Прикладна економіка – від теорії до практики : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (20 жовтня 2016 р.). – Тернопіль: Вектор, 2016. – С. 176-178.

29. Лізут Р. А. Стратегічні альтернативи в управлінні організаційно-економічною безпекою аграрних підприємств / Р. А. Лізут // Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи : матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. – Харків: ХНТУСГ, 2016. – С. 152-154.

30. Лізут Р. А. Ризик-менеджмент та економічний захист в системі управління організаційно-економічною безпекою аграрних підприємств / Р. А. Лізут // Прикладна економіка – від теорії до практики : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (21 жовтня 2017 р.). – Тернопіль: Вектор, 2016. – С. 145-147.

31. Лізут Р. А. Архітектура та архітектоніка систем організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств / Р. А. Лізут // Сучасний аграрний менеджмент: теорія, методологія, практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Суми: СНАУ, 2017. – С. 232-234.

32. Лізут Р. А. Ризик-менеджмент в системі економічної безпеки аграрних підприємств / Р. А. Лізут // Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції. – Харків: ХНТУСГ, 2018. – С. 147-149.

33. Лізут Р. А. Механізми управління організаційно-економічною

безпекою аграрних підприємств / Р. А. Лізут // Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. – Харків: ХНТУСГ, 2019. – С. 136-139.

## АНОТАЦІЯ

**Лізут Р. А. Механізми та системи стратегічного управління організаційно-економічною безпекою підприємств: теорія, методологія, практика. -Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Харків, 2019.

Дисертація присвячена вирішенню важливої наукової проблеми побудови та функціонування механізмів та систем стратегічного управління організаційно-економічною безпекою підприємств. Виконана ідентифікація понятійно-категоріального апарату досліджень організаційно-економічної безпеки. Визначені характеристики безпеки та безпечних станів діяльності як об'єкт управління в менеджменті підприємств. Окреслені особливості побудови механізмів дотримання організаційно-економічної безпеки підприємств. Охарактеризовані структурні, функціональні та інструментальні підходи до побудови систем управління організаційно-економічною безпекою. Обґрунтовані шляхи врахування інституційних впливів в управлінні дотриманням організаційно-економічної безпеки підприємства. Визначені процедури оцінювання рівня дотримання організаційно-економічної безпеки в менеджменті підприємства. Встановлений взаємозв'язок ефективності функціонування та організаційно-економічної безпеки підприємств. Ідентифіковані регіональні особливості дотримання організаційно-економічної безпеки в менеджменті підприємств аграрної сфери. Охарактеризована сутність соціального аспекту в побудові систем управління організаційно-економічною безпекою підприємств. Обґрунтована архітектура механізму управління організаційно-економічною безпекою в менеджменті підприємств. Визначені підходи щодо дотримання організаційно-економічної безпеки в умовах інтеграційних процесів. Ідентифіковані інноваційні підходи в стратегічному управлінні організаційно-економічною безпекою. Обґрунтовані заходи забезпечення інформаційної підтримки побудови систем управління організаційно-економічною безпекою в менеджменті

підприємств. Визначені стратегії підвищення організаційно-економічної безпеки. Ідентифіковані інструменти та процедури управління дотриманням організаційно-економічної безпеки. Обґрунтовано концептуальні засади побудови систем управління організаційно-економічною безпекою підприємств, в основі яких лежить виділення структурного, функціонального та інструментального підходів, а також визначення умов їх застосування з огляду на ефективність та раціональність реалізації управлінських заходів з дотримання організаційно-економічної безпеки. Визначені методологічні принципи врахування інституційних впливів в процесі управління організаційно-економічною безпекою підприємств аграрної сфери, які ґрунтуються на врахуванні глобальних чинників розвитку, положень національної та регіональних стратегій дотримання економічної безпеки, пов'язані з підтримкою та підвищенням ефективності і конкурентоспроможності. Обґрунтовано принципи та особливості побудови архітектури та архітектоніки механізму управління організаційно-економічною безпекою, які передбачають функціональне поєднання інструментарію ідентифікації ризиків, загроз та небезпечних станів з засобами стратегічного управління здійсненням організаційних, фінансових, виробничих та комерційних заходів, орієнтованих на тривале дотримання захищеного стану господарської діяльності, а також подальше інтегрування вказаного механізму в менеджмент підприємства з побудовою відповідних систем дотримання організаційно-економічної безпеки. Удосконалено теоретичні засади ідентифікації безпечних станів діяльності підприємств, як об'єкта управління в їх менеджменті, шляхом виділення організаційної та економічної складових дотримання стану захищеності, а також формалізації процедур реагування менеджментом підприємства на виникнення ризикових подій та прояви загроз. Виконана оцінка рівня організаційно-економічної безпеки підприємств аграрної сфери у взаємозв'язку з їх розмірами, концентрацією й спеціалізацією, ефективністю виробництва, а також інноваційною, інвестиційною, фінансовою, виробничою та комерційною діяльністю з застосуванням типології процедур генерування траєкторій раціональної поведінки в економічному середовищі. Розвинено наукове тлумачення дефініції «організаційно-економічна безпека підприємства» шляхом ідентифікації її як такої, що характеризує статичні та динамічні стани системи менеджменту підприємства, яким притаманні відсутність ризиків та загроз здійсненню основної діяльності, а також наявність організаційних та економічних можливостей протидії їх настанню в процесі створення стану захищеності економічних інтересів та результатів діяльності. Розвинуто

теоретичні засади управління дотриманням організаційно-економічної безпеки підприємства, які ґрунтуються на раціональному виборі та органічному поєднанні засобів та інструментів, генеруванні захисних стратегій та їх узгодження із загальною стратегією розвитку підприємства.

**Ключові слова:** організаційно-економічна безпека, система менеджменту, ризик, інструмент, механізм, стратегія.

## SUMMARY

**Lizut R. A., Economic mechanisms of management of organizational and legal security of agricultural enterprises: theory, methodology, practice. -Manuscript.**

The thesis for the degree of doctor of economic sciences, specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (by economic activity). - Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture, Kharkiv, 2019.

The dissertation is devoted to the solution of an important scientific problem of construction and functioning of mechanisms and systems of strategic management of organizational and economic security of enterprises. Identification of the conceptual and categorical apparatus of organizational and economic security research has been completed. The characteristics of safety and safe states of activity as an object of management in enterprise management are defined. The peculiarities of construction of mechanisms for compliance with organizational and economic security of enterprises are outlined. Structural, functional and instrumental approaches to the construction of organizational and economic security management systems are characterized. The ways of taking into account the institutional influences in managing the organizational and economic security of the enterprise are substantiated. Procedures for assessing the level of compliance with organizational and economic security in the management of the enterprise are defined. There is a correlation between the efficiency of functioning and organizational and economic security of enterprises. The regional peculiarities of organizational and economic security in the management of agricultural enterprises are identified. The essence of the social aspect in the construction of systems of management of organizational and economic security of enterprises is characterized. The architecture of the organizational and economic security management mechanism in enterprise management is grounded. Approaches to maintaining organizational and economic security in terms of integration processes are defined. Innovative approaches in strategic management of organizational and economic security

have been identified. Measures to provide information support for the construction of organizational and economic security management systems in enterprise management are substantiated. Strategies for improving organizational and economic security have been identified. Organizational and economic security compliance management tools and procedures have been identified. The conceptual bases of construction of the organizational and economic security management systems of enterprises are grounded, based on the separation of structural, functional and instrumental approaches, as well as the definition of the conditions for their application in view of the effectiveness and rationality of implementation of management measures in compliance with organizational and economic security. Methodological principles for taking into account institutional impacts in the process of managing the organizational and economic security of agricultural enterprises based on global factors of development, provisions of national and regional strategies for maintaining economic security, related to maintaining and improving efficiency and competitiveness. The principles and features of architecture and architectonics mechanism for managing organizational and economic security, providing funkctsionalne poyednannya inctpumentariyu identyfikatsiyi pyzykiv threats ta dangerous ctaniv with means ctpatehichnoho uppavlinnya implementation of organizational, financial, industrial and commercial activities orintovanyh for prolonged adherence to a secure state of economic activity, as well as further integration of the specified mechanism into the enterprise management with the construction of appropriate compliance systems organizational and economic security. Theoretical principles of identification of safe states of activity of enterprises as object of management in their management are improved, by separation of organizational and economic components of observance of the state of security, as well as formalization of procedures of reaction by the management of the enterprise on occurrence of risk events and manifestations of threats. The level of organizational and economic security of agricultural enterprises in relation to their size, concentration and specialization, production efficiency, as well as innovative, investment, financial, production and commercial activities using the typology of procedures for generating rational behavior trajectories in the economic environment was performed. The scientific interpretation of the definition of "organizational and economic security of the enterprise" has been developed by identifying it as characterizing the static and dynamic states of the enterprise management system, which are characterized by the absence of risks and threats to the implementation of the main activity, as well as the presence of organizational and economic opportunities to counteract them in the creation process. state of protection of economic interests and results of activity. Theoretical principles of managing the organizational and economic

security of the enterprise have been developed, which are based on rational choice and organic combination of tools and tools, generation of protective strategies and their alignment with the overall strategy of enterprise development.

**Key words:** organizational and legal security, management system, risk, tool, mechanism, strategy.

Підписано до друку 19 вересня 2019 р. Формат 60x84/16.  
Папір 80 г/м<sup>2</sup>. Гарнітура Times New Roman.  
Друк офсетний. Обсяг: 1,8 ум.-друк. арк.; 1,8 обл.-вид.арк.  
Наклад 100 прим. Замовлення № 335

Видавництво ТОВ «Щедра садиба плюс»  
Свідоцтво суб'єкта виробничої справи:  
серія. ДК № 4666 від 18.12.2013 р.  
61052, Україна, м. Харків, вул. Ярославська, 11  
(057) 754-49-42

Надруковано у ТОВ «Смугаста типографія»  
Україна, 61002, Харків, вул. Чернишевського, 28а.

«Zebrine printing office» Ltd