

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

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

**МИКИТАСЬ Аркадій Вікторович**



УДК 338.436:339.924:631.11

**ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ  
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНИХ  
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 Олексій Олександрович**,  
Харківський національний технічний університет  
сільського господарства імені Петра Василенка,  
завідувач кафедри організації виробництва,  
бізнесу та менеджменту.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор, академік  
Національної академії аграрних наук України  
**ЛУПЕНКО Юрій Олексійович**,  
Національний науковий центр «Інститут аграрної  
економіки» НААН України, директор;

доктор економічних наук, професор  
Заслужений економіст України  
**ЄРМАКОВ Олександр Юхимович**,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, завідувач кафедри  
економіки праці та соціального розвитку;

доктор економічних наук, професор  
**МАРКІНА Ірина Анатоліївна**,  
Полтавська державна аграрна академія,  
завідувач кафедри менеджменту.

Захист відбудеться «06» грудня 2019 р. о 10<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 «05» листопада 2019 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Руденко С.В.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Реалізація моделі сталого розвитку, підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів вітчизняного, реалізація ними прогресивних інноваційно-інвестиційних проектів у виробничо-технологічній та комерційній сферах неможлива без створення умов, механізмів та систем дотримання безпечного стану здійснення основної діяльності, а також захисту її економічних результатів. В свою чергу, безпечний стан здійснення діяльності підприємства характеризується не тільки організаційними можливостями протидії загрозам та наявністю фінансових ресурсів для компенсації наслідків настання ризикових подій, а й здійсненням управлінських заходів, орієнтованих на уникнення появи та прояву загроз і ризиків, в процесі здійснення основної діяльності та реалізації стратегій економічного розвитку. Останнє досягається в площині отримання та захисту економічних результатів діяльності підприємства в контексті підтримання належного рівня його фінансово-економічної стійкості, а також в організаційно-правовій площині у формі захисту економічних ресурсів діяльності від негативних наслідків здійснення комерційних операцій, протидії спрямованим на отримання контролю над підприємством протиправним діям третіх осіб, а також ризику нехтування економічними інтересами при участі в інтеграційних процесах. Відповідно, організаційно-правову безпеку доцільно розглядати в якості окремого об'єкта управління в менеджменті аграрного підприємства, а специфіка її дотримання та органічне її поєднання з іншими складовими безпеки підприємства обумовлює необхідність наукового пророблення економічних механізмів, систем та інструментарію управління.

Проблемні питання економічного захисту та дотримання безпеки основної діяльності аграрних підприємств висвітлені у працях вітчизняних вчених. Слід звернути увагу на 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, А. Пересади, Г. Черевка, О. Чечелюка, Б. Язлюка, О. Шабінського. Проте, проблемні питання побудови та функціонування економічних механізмів управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств, інтеграції відповідних систем в їх менеджмент потребують подальших наукових досліджень та пошуку шляхів їх вирішення. Вказане обумовлює актуальність дослідження, ідентифікацію його мети, завдань та 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 аграрних підприємств; методологічні підходи щодо імплементації його елементів у систему їх менеджменту; виконана оцінка й діагностика стану дотримання організаційно-економічної безпеки в аграрних підприємствах та ефективність управління нею.

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

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

- дослідити ієрархічність управління безпекою господарської діяльності та визначити місце та роль організаційно-правової безпеки в її структурі;

- ідентифікувати фактори створення загроз та ризиків організаційно-правової безпеки діяльності аграрних підприємств;

- обґрунтувати принципи побудови механізмів та систем дотримання організаційно-правової безпеки аграрних підприємств;

- визначити склад інструментів дотримання організаційно-правової безпеки аграрних підприємств;

- розробити методичні засади оцінювання організаційно-правової безпеки аграрних підприємств;

- окреслено організаційні засади дотримання організаційно-правової безпеки у взаємозв'язку з підвищенням ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств;

- визначити тенденції трансформацію прикладних підходів до управління організаційно-правовою безпекою в менеджменті аграрних підприємств;

- окреслити особливості економічного захисту власності підприємства в умовах поглиблення інтеграційних процесів;

- дослідити досвід імплементації економічних механізмів управління організаційно-правовою безпекою в менеджменті аграрних підприємств;

- обґрунтувати побудову та типологію механізмів управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств;
- визначити форми організації управління безпекою господарської діяльності в менеджменті аграрних підприємств;
- ідентифіковано підходи до побудови систем управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств;
- обґрунтувати структуру систем управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств;
- визначити прикладні засади стратегічного управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств;
- обґрунтувати застосування інтеграційних інструментів підвищення безпечності діяльності аграрних підприємств.

*Об'єктом дослідження* є процеси управління дотриманням організаційно-правової безпеки аграрних підприємств в системі їх менеджменту.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методологічні, методичні та практичні аспекти формування та функціонування економічних механізмів управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств.

**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 та функціонування економічних механізмів управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств, в основі яких лежить декомпозиція об'єкта управління, трансформація економічного механізму у відповідну систему управління в менеджменті аграрного підприємства, а також вибір процедури надання функціоналу з дотримання організаційно-економічної безпеки відповідним підрозділам підприємства;

- ідентифіковано принципи побудови механізмів та систем дотримання організаційно-правової безпеки аграрних підприємств, в основу яких покладено виконання менеджментом підприємства випереджувальної функції, а також набуття системою управління гнучкості, адаптивності та надійності за рахунок застосування формалізованих організаційних рішень при її побудові;

- обґрунтовано інструментарій управління дотриманням організаційно-правової безпеки аграрного підприємства, який включає сукупність організаційних, адміністративних, кадрових, інформаційних та договірних інструментів, комплексне використання яких дозволяє забезпечувати ефективний захист економічних результатів діяльності та організаційну цілісність підприємства, як суб'єкта господарювання;

*удосконалено:*

- систематизацію факторів формування загроз та ризиків організаційно-правової безпеки діяльності аграрних підприємств шляхом доповнення ринкових, фінансових, кадрових та ресурсних груп факторів групою інтеграційних, які характеризують створення викликів безпеці

господарської діяльності підприємства при його залученні до участі в процесах агропромислової інтеграції;

- методичний підхід до оцінювання організаційно-правової безпеки аграрних підприємств, в основу якого покладено застосування експертних оцінок у співвіднесенні їх результатів з динамікою індикаторів економічної ефективності основної діяльності підприємства, зокрема, при реалізації програм розвитку;

- методичний підхід до прийняття рішень в менеджменті аграрного підприємства щодо способів забезпечення правового обслуговування організації на засадах самостійного виконання функцій дотримання організаційно-правової безпеки господарської діяльності або використання інструментів аутсорсингу, на основі визначення фактичних рівнів витрат на здійснення подібних заходів та їх ефективності;

- організаційно-управлінські прийоми імплементації економічних механізмів управління організаційно-правовою безпекою в менеджменті аграрних підприємств, які передбачають впровадження послідовностей заходів, алгоритмів та процедур економічного захисту інтересів підприємства, як суб'єкта господарювання, в сферах майнових, трудових, інформаційних, фінансових, інвестиційних та комерційних відносин;

- ідентифікацію форм організації управління безпекою господарської діяльності в менеджменті аграрних підприємств, які передбачають провадження реактивної, активної та проактивної політики в контурах самостійного або аутсорсингового забезпечення дотримання організаційно-правової безпеки;

- методичний підхід до проектування структурних параметрів систем управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств в залежності від їх розмірів, масштабів виробництва та товарно-галузевого напрямку спеціалізації;

- методологічні засади стратегічного управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств шляхом формалізації випереджуючого, розвиваючого та стримуючого типів стратегій дотримання безпеки та їх імплементації у відповідній політиці підприємства;

*набуло подальшого розвитку:*

- типологія механізмів управління безпекою господарської діяльності аграрних підприємств, в цілому, та організаційно-правовою безпекою, зокрема, в основу якої покладено поділ механізмів управління на організаційні та економічні, з виділенням механізмів забезпечення та механізмів регулювання у складі економічних;

- організаційні засади дотримання організаційно-правової безпеки, які передбачають створення в структурі управління підприємством окремих підрозділів з відповідним функціоналом та (або) передачу частини функцій з правового обслуговування та забезпечення безпеки господарської діяльності третім особам в залежності від фінансових можливостей підприємства, ступеня реалізації його економічного потенціалу та рівня ефективності і конкурентоспроможності основної діяльності;

- ідентифікація заходів з економічного захисту власності підприємства в умовах поглиблення інтеграційних процесів шляхом структуризації організаційних впливів менеджменту підприємства на впорядкування землекористування, раціоналізацію складу та структури основних засобів, а також оцінювання фінансово-економічної стійкості;

- ідентифікація підходів до побудови систем управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств в контексті вимірювання інтенсивності та наслідків настання ризикових подій та виникнення загроз з подальшою формалізацією процедур насичення структури управління підприємством функціоналом дотримання безпеки господарської діяльності та економічного захисту її результатів;

- прикладні засади використання інструментів організаційно-правового захисту економічних інтересів аграрних підприємств в процесі їх залучення до складу інтеграційних об'єднань.

**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. Зокрема, рекомендації, розроблені в дисертаційній роботі прийняті до впровадження та використовуються Департаментом агропромислового розвитку Харківської обласної державної адміністрації (довідка № 06-08-07-481 від 14.06.2019 р.), ТОВ «Відродження» Харківського району Харківської області (довідка № 76 від 10.06.2019 р.) та ТОВ «Агрофірма ім. Гагаріна» Зміївського району Харківської області (довідка № 117 від 11.06.2019 р.)

Результати щодо теоретичних та методологічних засад розуміння сутності організаційно-правової безпеки аграрних підприємств та управління нею використовуються у науково-навчальному процесі Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (довідка № 05-435 від 19.06.2019 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), «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2016), «Прикладна економіка – від теорії до практики» (Тернопіль, 2016), «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.** Основні положення дисертаційної роботи відображено у 35 наукових працях (29 одноосібних) загальним обсягом 32,3 ум. др. арк., у т.ч. у одній одноосібній монографії, 2 монографіях у співавторстві, 20 статтях у наукових фахових виданнях, 5 статтях у зарубіжних наукових періодичних виданнях та виданнях, включених до світових наукометричних баз, а також 6 публікаціях в матеріалах конференцій та інших виданнях.

**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

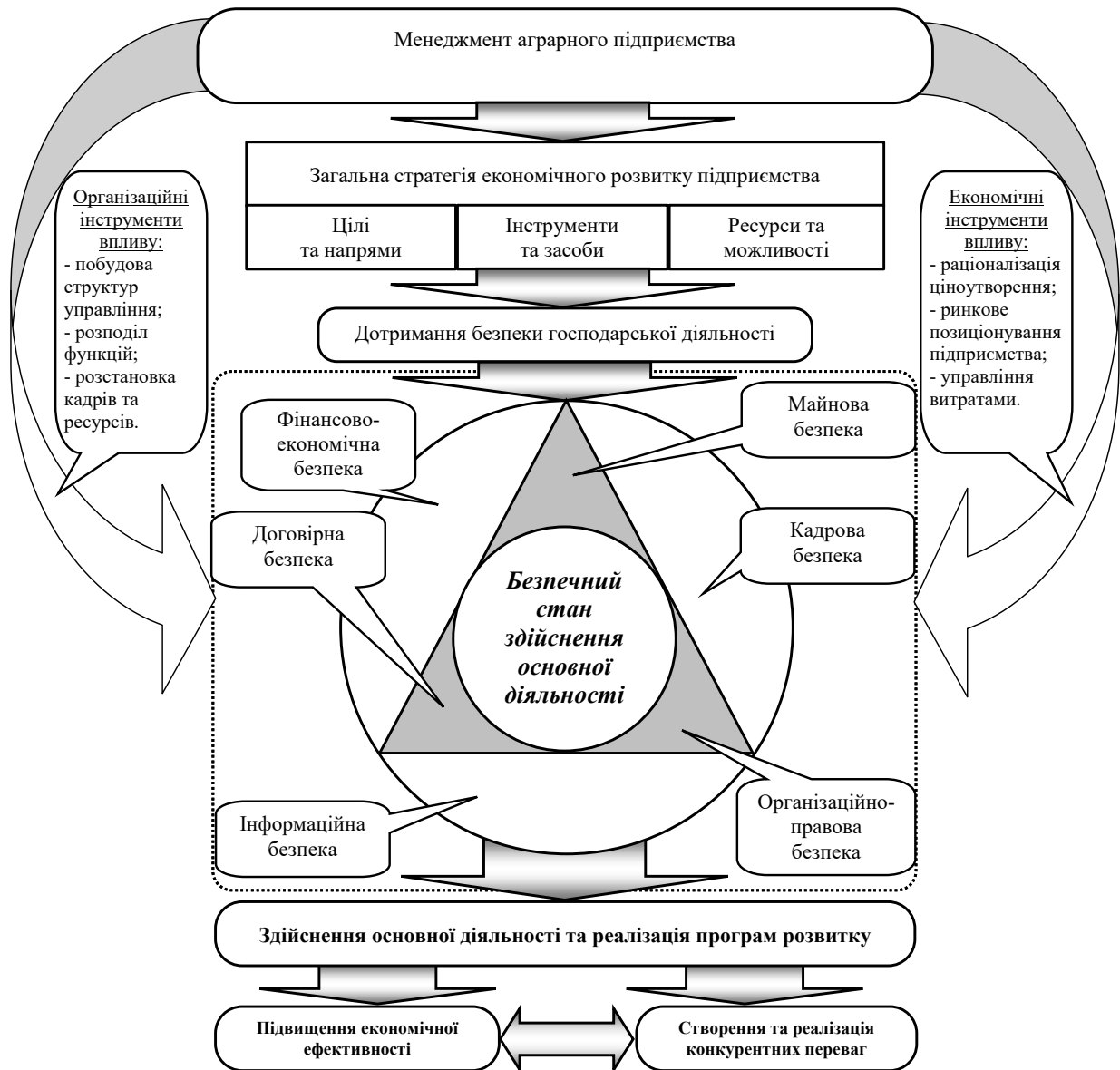
*У першому розділі «Теоретичні засади управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств»* досліджено ієрархічність типології управління безпекою господарської діяльності, місце та роль організаційно-правової безпеки в її структурі, ідентифіковані фактори створення загроз та ризиків організаційно-правової безпеки діяльності аграрних підприємств, обґрунтовано принципи побудови механізмів та систем дотримання організаційно-правової безпеки аграрних підприємств.

Критичний аналіз наукових позицій дослідників щодо проблематики безпеки господарської діяльності суб'єктів економічних відносин та захисту її економічних результатів дозволив визначити ієрархію та структурні особливості безпеки, як складної, багатогранної та багаторівневої категорії. При цьому розгляд структури безпеки господарської діяльності суб'єктів, зокрема, аграрних підприємств доцільно виконувати в трьох ракурсах, а саме: аналітичному – шляхом розгляду безпеки суб'єкта як складової

безпеки соціально-економічних систем більш високих порядків з відповідним виділенням макро-, мезо- та макрорівнів, функціональному – через забезпечення протікання організаційних та економічних процесів та заходів в виробничій, комерційній, фінансовій та інших сферах діяльності підприємства, а також в інструментальному – на основі виділення економічної, кадрової, фінансової, інвестиційної, комерційної, організаційно-економічної та організаційно-правової та інших складових дотримання безпечного стану основної діяльності.

В дослідженні доведено, що саме організаційно-правова безпека аграрного підприємства, як складова безпеки його господарської діяльності, являє собою специфічне економічне та управлінське явище, яке характеризується таким станом системи менеджменту підприємства, його зв'язків з економічним оточенням та організації внутрішньоструктурної взаємодії, що дозволяє безперешкодно здійснювати ефективну основну діяльність та успішно реалізовувати програми розвитку зі збереженням організаційної цілісності підприємства-суб'єкта господарських відносин, нівелюванням та елімінуванням ризиків, захистом економічних результатів діяльності та власності підприємства (рис. 1).

В дослідженні розвинуто типологію механізмів управління безпекою господарської діяльності аграрних підприємств, в цілому, та організаційно-правовою безпекою. При цьому доведено, що механізми управління слід поділяти на організаційні та економічні на критерії залучення засобів впливу та систематизації інструментів, процедур та управлінських рішень при здійсненні впливу на об'єкт управління, тобто безпеку здійснення основної діяльності. В свою чергу, економічні механізми доцільно поділяти на механізми забезпечення та механізми регулювання, адже зростання потенційних можливостей, доходів, розмірів та масштабів виробництва у підприємстві, з одного боку, обумовлює виникнення більш складних загроз діяльності підприємства, а з іншого боку розширює можливості захисту своїх інтересів. Саме тому нехтування посиленням заходів з дотримання організаційно-правової безпеки в умовах здійснення підприємством успішної діяльності та підвищення економічної ефективності призводить до підвищення ймовірності настання ризикових явищ. Відповідно, підтримання пропорційності в даному процесі є ключовою умовою раціонального управління організаційно-правовою безпекою, зокрема, та безпекою господарської діяльності підприємства, в цілому.



**Рис. 1. Безпека господарської діяльності та організаційно-правова безпека як об'єкти управління в менеджменті аграрного підприємства**

Заходи з дотримання організаційно-правової безпеки є реакцією менеджменту на виклики зовнішнього середовища та внутрішні процеси в організації. В дослідженні систематизовано фактори формування загроз та ризиків безпеки господарської діяльності та організаційно-правової безпеки аграрних підприємств. Було встановлено, що традиційним їх поділом є виділення ринкових, фінансових, кадрових та ресурсних груп факторів. Втім, тенденції розвитку вітчизняного аграрного бізнесу свідчать про наявність додаткових викликів, пов'язаних з поглибленням інтеграційних процесів, зростанням значення та ролі агрохолдингів в сферах функціонування виробничого та торговельного капіталу, нерегульованістю земельних та майнових відносин в процесі залучення

підприємств до участі у вказаних процесах.

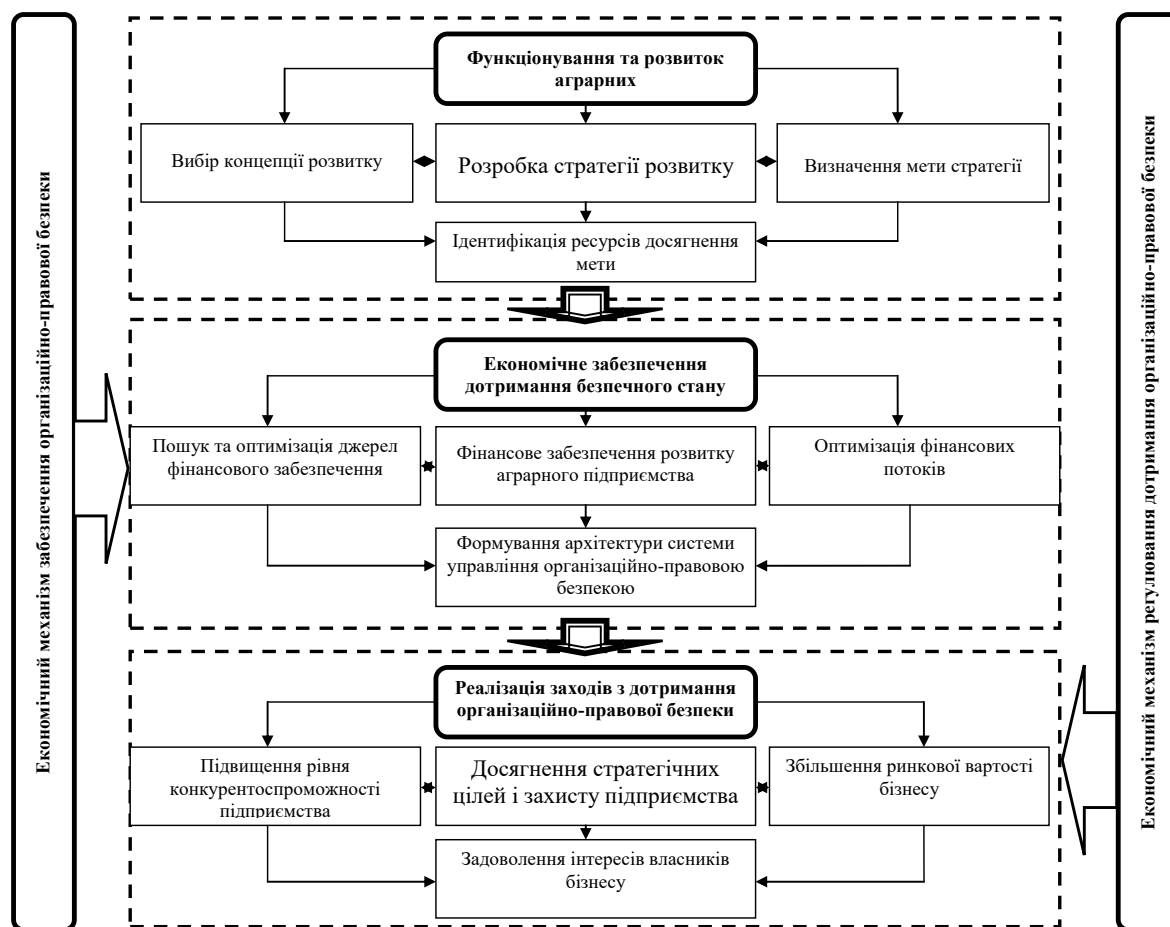
Відповідно, обґрунтована доцільність доповнення вказаних груп факторів виникнення ризиків та загроз безпечному стану діяльності підприємства групою інтеграційних факторів, які характеризують створення викликів безпеці господарської діяльності підприємства при його залученні до участі в процесах агропромислової інтеграції. Саме в процесі приєднання та поглинання аграрних підприємств потужними інтегрованими об'єднаннями наразі створюються найбільші ризики втрати організаційної цілісності, самостійності, контролю над виробничо-комерційними та управлінськими процесами в підприємстві, а також формуються загрози для дотримання безпечного стану здійснення основної діяльності. Крім того, реалізація процедур створення інтегрованих об'єднань потребує здійснення низки дій в правовій площині. На цій стадії створюються правові підстави для розмежування повноважень та актуалізуються можливості втрати контролю над керованою системою підприємства, як організації, з боку його менеджменту. Це обумовлює виключне значення управління організаційно-правовою безпекою в менеджменті аграрного підприємства за вказаних умов.

Вказане передбачає побудову механізмів дотримання організаційно-правової безпеки аграрних підприємств та подальшу їх трансформацію у відповідні системи в їх менеджменті. Процес побудови та функціонування цих механізмів та систем має підпорядковуватися певним принципам. В дослідженні визначено, що ключовими принципами побудови механізмів та систем управління організаційно-правовою безпекою є гнучкість, адаптивність та надійність. При цьому дотримання цих принципів є основою реалізації менеджментом підприємства випереджувальної функції в уникненні загроз та ризиків основної діяльності та реалізації програм розвитку.

*У другому розділі «Методологія побудови механізмів та систем управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств»* обґрунтовано склад інструментів дотримання організаційно-правової безпеки аграрних підприємств, методичні засади оцінювання організаційно-правової безпеки аграрних підприємств, окреслено організаційні засади дотримання організаційно-правової безпеки у взаємозв'язку з підвищенням ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

В дослідженні доведено, що система організаційно-правової безпеки аграрних підприємств має включати інструменти, економічний зміст застосування яких виражається у прогнозуванні та попередженні настання ризикових станів та виникнення загроз безпечності господарської діяльності та реалізації програм розвитку. Відповідно, в якості вказаних

інструментів виділено сукупність організаційних, адміністративних, кадрових, інформаційних та договірних інструментів. При цьому їх комплексне використання дозволяє забезпечувати ефективний захист економічних результатів діяльності та організаційну цілісність підприємства, як суб'єкта господарювання. Вказане покладено в основу концепції імплементації принципів інтеграції інструментів управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент аграрного підприємства (рис. 2).



**Рис. 2. Імплементація принципів інтеграції інструментів управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент аграрного підприємства**

Ефективність діючого механізму організаційно-правової безпеки та економічного захисту можна визначити в процесі проведення діагностики та моніторингу ризиків економічної діяльності й перевірки стану захисту системи. Центральним контрольованим параметром діагностики організаційно-правової безпеки є стан захисту економічних інтересів підприємства, динаміка якого свідчить про результати економічної діяльності та можливості реалізації всіх елементів економічного потенціалу.

Відповідно, в дослідженні обґрунтовано методичний підхід до оцінювання організаційно-правової безпеки аграрних підприємств, в основу якого покладено застосування експертних оцінок у співвіднесенні їх результатів з динамікою індикаторів економічної ефективності основної діяльності підприємства, зокрема, при реалізації програм розвитку.

Суттєвий вплив на позитивну динаміку показників рівня організаційно-правової безпеки функціонування та розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності здійснюють питання управління власним і залученим капіталом, а також узгодження економічних інтересів з контрагентами.

В дослідженні встановлено, що в залежності від фінансових можливостей підприємства, його розмірів та масштабів виробництва, ступеня реалізації економічного потенціалу та рівня ефективності і конкурентоспроможності основної діяльності доцільним є використання двох шляхів розподілу функціональних обов'язків щодо дотримання організаційно-правової безпеки. Перший шлях полягає в створенні власного потужного юридичного підрозділу, який здатен ефективно здійснювати заходи з правового супроводження основної діяльності підприємства, представляти його інтереси в контролюючих та правоохоронних органах, вести договірну і претензійну роботу, захищати інтереси підприємства в інституціях судової влади. Слід зазначити, що створення власних підрозділів з зазначеним функціоналом суттєво полегшує підприємству дотримання інформаційної складової безпеки господарської діяльності, створює умови для запровадження підсистем контролю доступу до комерційно-важливої інформації, спрощує роботу з адміністративно-управлінським персоналом. Втім, масштаби діяльності та фінансові можливості не завжди дозволяють підприємству реалізовувати організаційні заходи з дотримання безпеки в такий спосіб. Тому другим шляхом є використання послуг інших організацій та третіх осіб з виконання необхідних заходів на засадах аутсорсингу. Вказаним особам в даному випадку передається частина функцій з правового обслуговування та дотримання безпеки господарської діяльності. Останнє дозволяє підприємству зекономити кошти на утримання власної юридичної служби, спростити процедури управління тощо. Втім, такий підхід містить в собі певні загрози в частині захисту комерційної інформації. Слід також зазначити, що вибір того чи іншого підходу до управління безпекою в менеджменті підприємства має обумовлюватися досягнутим рівнем економічної ефективності діяльності.

*У третьому розділі «Тенденції організації управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств» обґрунтовано*

трансформацію прикладних підходів до управління безпекою господарської діяльності аграрних підприємств, в цілому, та організаційно-правовою безпекою, зокрема, визначено особливості економічного захисту власності підприємства в умовах поглиблення інтеграційних процесів, досліджено досвід імплементації економічних механізмів управління організаційно-правовою безпекою в менеджменті аграрних підприємств.

Вивчення тенденцій організації управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств свідчить про несистемне та фрагментарне відношення керівників та власників до вирішення пов'язаних з цим питань. Спостереження за діяльністю підприємств Харківської області продемонструвало, що лише в 11-ти з обстежених 212 підприємств існує юридична служба у складі двох та більше осіб. Переважна більшість (47 %) досліджених підприємств виділяє в структурі управління своїм бізнесом лише посаду юриста, який, здебільшого, відповідає за експертизу договірної роботи комерційних підрозділів підприємства та епізодично контактує з контролюючими інституціями та правоохоронними органами. Відповідно, більшість підприємств провадять реактивну політику управління організаційно-правовою безпекою. Слід зауважити, що в решті (48 %) обстежених підприємств подібні посади та служби взагалі не передбачені, а функції розподілені між першим керівником та керівниками комерційних підрозділів.

В дослідженні розроблено методичний підхід до прийняття рішень в менеджменті аграрного підприємства щодо способів забезпечення правового обслуговування організації. Вказаний підхід ґрунтується на виборі між самостійним виконанням функцій дотримання організаційно-правової безпеки господарської діяльності та використанням послуг спеціалізованих підприємств та організацій на засадах аутсорсингу. При цьому основу прийняття подібних рішень складають результати визначення та порівняння фактичних рівнів витрат на утримання власної служби та витрат на використання послуг третіх осіб та організацій. В свою чергу, встановлено, що вказаний вибір також залежить від розмірів підприємства, масштабів виробництва та спеціалізації.

В умовах змін умов користування основним ресурсом сільськогосподарського виробництва, а саме землею, а також поглиблення інтеграційних процесів і посилення ролі інтегрованих формувань у вітчизняному аграрному бізнесі особливого значення в управлінні організаційно-правовою безпекою набувають питання економічного захисту власності підприємства. Зважаючи на те, що аграрні підприємства є суб'єктами не тільки земельних, а й майнових відносин, в процесі протікання інтеграційних процесів виникає низка ризиків та загроз

безпечному провадженню основної діяльності та реалізації програм розвитку. Відповідно, актуалізується необхідність забезпечення раціональності здійснення організаційних впливів менеджменту підприємства, передусім, на впорядкування землекористування, раціоналізацію складу та структури основних засобів.

Інтеграція систем управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент аграрних підприємств передбачає певний покликання надати впорядкованості існуючим функціональним системам та підсистемам управління підприємством. Оцінка стану та здатності до сприйняття визначеного інструментарію цими системами виконана через призму потенціалу функціональних систем менеджменту в аграрних підприємствах (табл. 1). При цьому було вивчено стан здійснення планово-економічної, комерційної, аналітичної та правової роботи в практиці менеджменту підприємств Харківської області, що дозволило виявити значні резерви використання елементів функціональних систем менеджменту в процесі запровадження раціональних систем управління організаційно-правовою безпекою. Дана частина дослідження виконувалась на основі застосування методу експертних оцінок.

Таблиця 1

**Оцінка комплексного показника потенціалу функціональних систем діагностики та контролінгу в аграрних підприємствах Харківської області в 2017 році\***

Елементи функціональної системи управління аграрним підприємством	Результати експертної оцінки потенціалу функціональних систем управління організаційно-правовою безпекою, бали		Рівень використання потенціалу функціональних систем управління організаційно-правовою безпекою, %
	фактичний	раціональний	
Планування	31,5	90	35
Комерційна діяльність	30,4	95	32
Контроль та економічний аналіз	15,2	80	19

\* 100-бальна шкала за результатами експертних оцінок

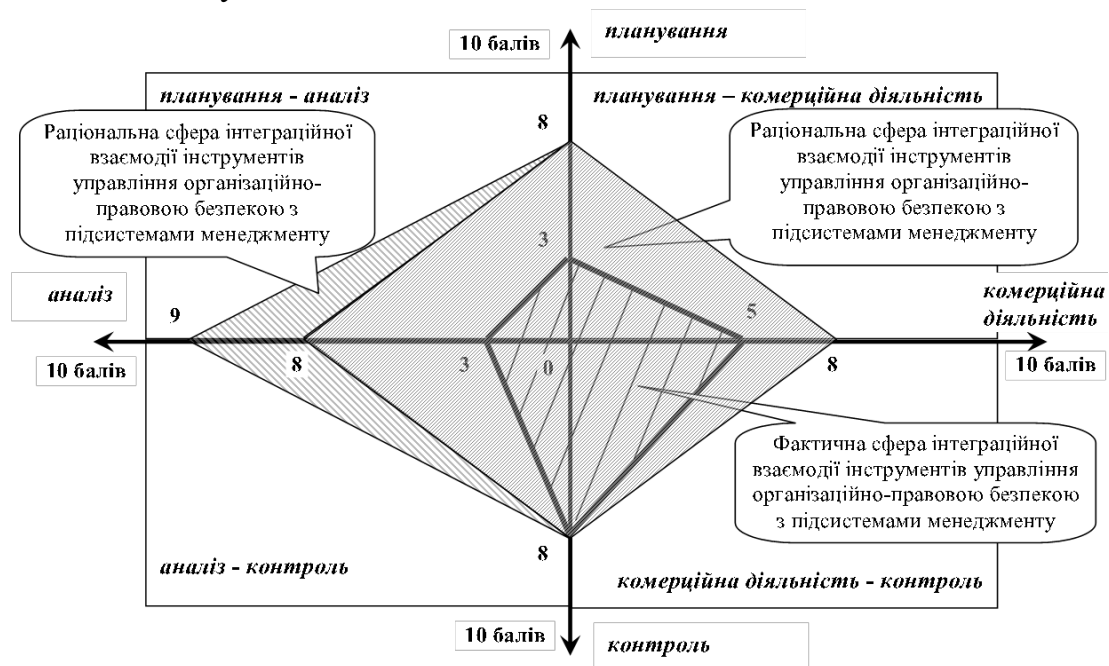
Результати оцінки ступеня використання потенціалу елементів функціональної системи управління аграрним підприємством показали, що ступінь їх залучення до використання інструментів управління організаційно-правовою безпекою складає 19-35 %. Це є свідченням наявності значних можливостей підвищення якості управлінських рішень, які приймаються.

Дослідження дозволили звернути увагу на той факт, що, здебільшого, аграрні підприємства не використовують критерії та індикатори, які б



характеризували ефективність реалізації можливостей підприємства щодо їх розвитку через досягнення успіху продукції та виробника на ринку, наявність конкурентних переваг тощо, в практиці планово-економічної роботи та стратегічного планування з урахуванням безпечності організаційно-управлінських дій в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Відповідно, інструментарій управління організаційно-правовою безпекою залучається не системно. Останнє суттєво гальмує розвиток стратегічного управління, як основи стабілізації економічного розвитку аграрних підприємств.

Інтеграція інструментів управління організаційно-правовою безпекою фактично формує простір прийняття рішень менеджментом підприємства в безпечній площині провадження діяльності (рис. 3). При цьому, як показали дослідження, підприємства, що вдалися до широкого впровадження вказаних інструментів, суттєво спрощують процедури організації основної діяльності, що підвищує гнучкість систем менеджменту та їх адаптивність в контексті змін умов здійснення діяльності.



**Рис. 3. Сфери інтеграційної взаємодії інструментів управління організаційно-правовою безпекою з функціональними підсистемами менеджменту аграрних підприємств\***

\* 10-ти бальна шкала за результатами експертних оцінок

При виконанні наведених оцінок були виділені чотири ключові підсистеми в менеджменті підприємства, функціонування та взаємодія яких, власне, інтегрують інструментарій управління організаційно-правовою безпекою з метою отримання вказаних ефектів. Крім того, взаємодія виділених функціональних підсистем за допомогою раціонального використання вказаних інструментів виявляє ознаки емерджентності та,

відповідно, формує синергічні ефекти від застосування зазначеного інструментарію в практиці управління підприємством. Досягається це через впорядкування організаційної та управлінської взаємодії між елементами структури управління підприємством, тобто його підрозділами та посадовими особами, які здійснюють планово-економічні, комерційні, управлінсько-аналітичні та організаційні функції. Результатом інтеграції інструментів управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент є підвищення рівня економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок підвищення гнучкості системи управління, спрощення процедур коригування стратегії та тактики, підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень, які приймаються та реалізуються.

*У четвертому розділі «Архітектура та архітектоніка економічних механізмів управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств»* обґрунтовано побудову та типологію механізмів управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств, визначено форми організації управління безпекою господарської діяльності в менеджменті аграрних підприємств, ідентифіковано підходи до побудови систем управління безпекою господарської діяльності аграрних підприємств, в цілому, та організаційно-правовою безпекою, зокрема.

Не дивлячись на те, що організаційно-правова безпека визначається нами як певний стан підприємства та як об'єкт управління, для побудови відповідних механізмів та систем, за рахунок яких керуюча система набуде здатностей впливати на керовану та чітко ідентифікувати межі безпечного здійснення подібних впливів слід виконати декомпозицію об'єкта управління. Отже, складовими організаційно-правової безпеки, як об'єкта управління, є: майнова безпека, як стан захищеності активів підприємства від їх втрати в ході здійснення основної діяльності, а також неправомірних дій конкурентів, контрагентів та інших вмотивованих осіб; інформаційна безпека, як стан захищеності комерційно-важливої інформації щодо діяльності підприємства, його капіталу, стратегій, намірів, особливостей взаємодії з контрагентами на ринках продукції та ресурсів; кадрова безпека, як стан захищеності кадрової складової економічного потенціалу підприємства в частині відповідності компетентностей та кваліфікації персоналу завданням здійснення основної діяльності та реалізації програм розвитку, а також недопущення правомірних та неправомірних дій співробітників, які йдуть в розріз з інтересами підприємства. Безумовно, для кожної складової об'єкта управління мають застосовуватися різні комбінації інструментів, імplementовані у відповідних механізмах та системах в менеджменті підприємства.

Слід зазначити, що суттєве значення в дотриманні організаційно-

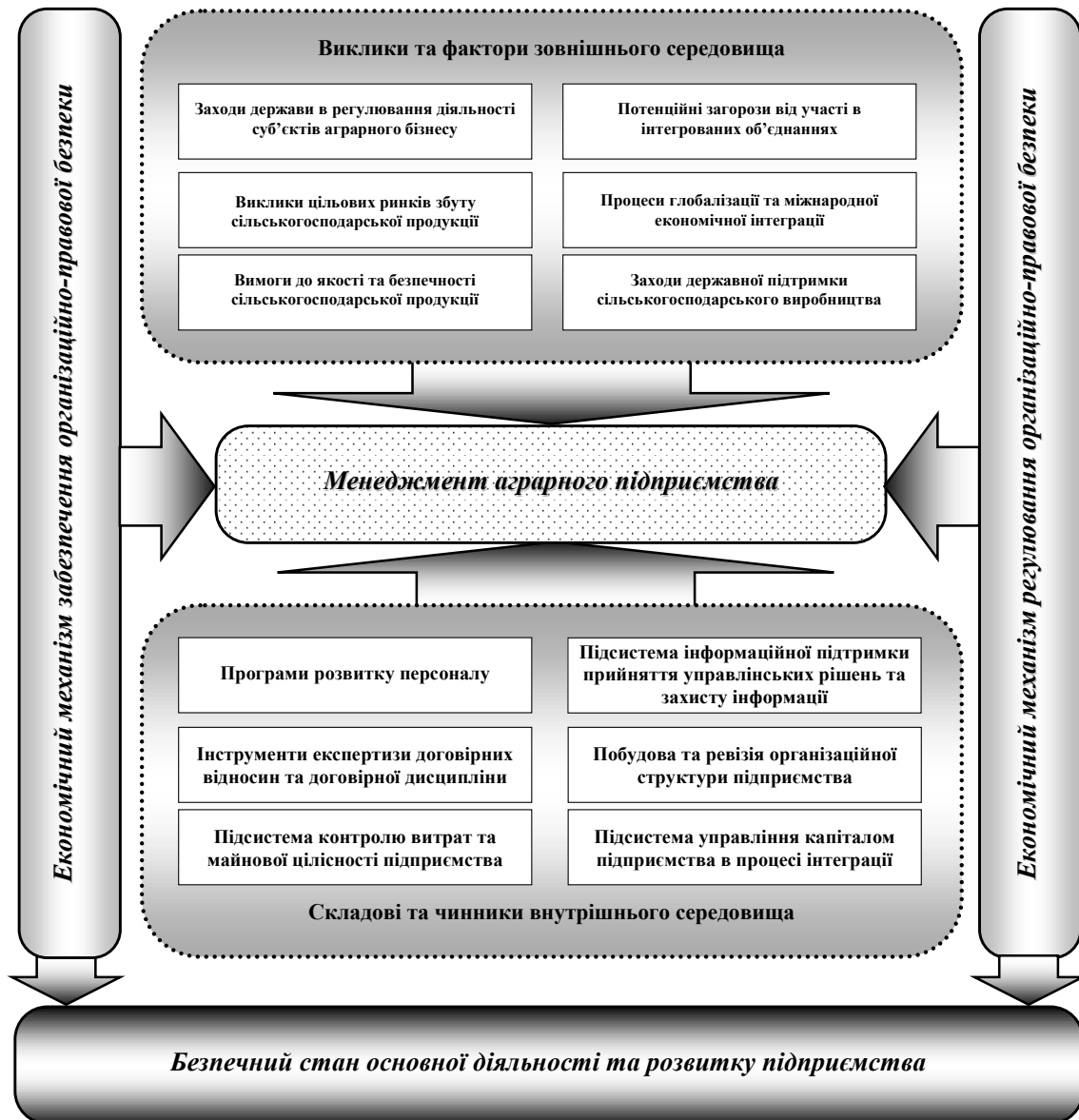
правової безпеки має наявність та стан нормативно-правової бази, яка регулює відносини в цій сфері. Дослідження показали, що законодавче та нормативно-правове забезпечення дотримання безпеки господарської діяльності аграрних підприємств є недосконалим. Відсутній окремий правовий документ, який визначав би політику безпеки суб'єктів економічних відносин. Навіть чинні регуляторні концепції фактично не зорієнтовані на захист економічних інтересів. Основні недоліки сучасної правової бази забезпечення економічної безпеки, включаючи її галузеві аспекти, полягають, з нашої точки зору, у наступному. По-перше, значна частина нормативних актів у цій сфері була сформована при колишній системі державного управління і сьогодні не задовольняє вимогам захисту об'єктів економічної безпеки з урахуванням нових реалій. По-друге, чинне законодавство не є цілісною системою норм, що забезпечує ефективний захист інтересів суб'єктів від загроз їх економічної безпеки, наприклад, від підриву конкурентоздатності підприємств, корупції, промислового шпигунства, фінансових махінацій, недоброчесності персоналу тощо.

Виконані дослідження дозволили формалізувати концептуальні засади побудови та функціонування економічних механізмів управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств в спосіб, представлений на рис. 4. При цьому об'єктивно визначеним є виділення економічних механізмів забезпечення та регулювання стосовно функціонування системи управління організаційно-правовою безпекою суб'єкта мікрорівня.

Дослідження показали, що система управління організаційно-правовою 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. Управління безпекою включає всі притаманні системі менеджменту підприємства рівні (стратегічний, тактичний та оперативний) та 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.

Основне завдання імплементації концепції управління організаційно-правовою безпекою аграрного підприємства полягає у такому визначенні його економічної та управлінської поведінки, яка в умовах конкурентної взаємодії дозволяла б підтримувати баланс реалізації економічних інтересів. Змістом цього завдання є забезпечення балансу між аграрним підприємством і його зовнішнім середовищем шляхом створення відповідних умов здійснення виробничо-комерційної діяльності без настання або з мінімальним настанням ризикових подій та виникненням загроз. При цьому виникає необхідність здійснювати постійний контроль

виникнення можливостей і загроз в процесі зміни зовнішнього середовища забезпечення безпечності діяльності підприємства. Найбільш раціональний спосіб вирішення цих питань лежить в трансформації механізмів управління у відповідні системи (рис. 5) та застосуванні інструментів та засобів стратегічного планування і управління.



**Рис. 4. Економічні механізми управління організаційно-правовою безпекою аграрного підприємства**

Дослідження показали, що найбільш доцільним з урахуванням сучасних реалій є виділення таких типів провадження політики дотримання організаційно-правової безпеки аграрних підприємств, як реактивної, активної та проактивної. При цьому слід зробити уточнення, що всі зазначені типи можуть бути реалізовані в межах самостійної та аутсорсингової форми організації управління безпекою підприємства.



**Рис. 5. Трансформація механізму управління організаційно-правовою безпекою в систему управління в менеджменті аграрного підприємства**

В свою чергу, реактивна політика передбачає епізодичне втручання відповідної службової особи підприємства або підрозділу чи третьої особи в межах виконання нею зобов'язань перед підприємством по факту настання ризикової події або формування та прояву загрози. В такому випадку менеджмент підприємства реагує лише на збурення в системі управління бізнесом та взаємовідносинами з контрагентами після виникнення подій, які мають або в перспективі з високою ймовірністю матимуть негативні наслідки для безпечного стану провадження діяльності. Така політика дозволяє суттєво заощаджувати ресурси, які спрямовуються на функціонування системи управління безпекою, втім, компенсація наслідків настання ризикових подій та загроз навіть при якісному правовому супроводженні може за розмірами втрат перевищувати вказану економію.

Активна політика в сфері управління організаційно-правовою безпекою передбачає узгодження всіх без винятку суттєвих дій менеджменту підприємства у зовнішньому середовищі з підрозділами та службовими особами підприємств, наділеними відповідним функціоналом, в процесі їх планування та здійснення. При цьому основна увага має приділятися питанням стратегічного управління, адже вибір стратегії,

реалізація якої здійснюється за рахунок безпечних дій підприємства суттєво підвищує рівень дотримання організаційно-правової безпеки та безпеки господарської діяльності, в цілому. Втім, провадження активної політики має свої обмеження адже її реалізація зазвичай стикається з внутрішньо-організаційними складнощами, передусім, в сфері роботи з персоналом управління.

Проактивна політика дотримання організаційно-правової безпеки є найбільш розвинутим типом політики підприємства в цій сфері, адже вона являє собою повноцінну реалізацію випереджувальної функції. Менеджмент підприємства не тільки узгоджує стратегічні, тактичні та оперативні рішення з відповідними службами та підрозділами, а й активно втручається в питання роботи з персоналом, приділяє увагу його розвитку та мотивуванню, що дозволяє уникнути розбіжностей в економічних інтересах підприємства та співробітників. Втім, така політика є найбільш витратною з розглянутих, а її реалізація потребує дотримання високого рівня економічної ефективності основної діяльності.

В дослідженні ідентифіковано підходи до побудови систем управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств в контексті вимірювання інтенсивності та наслідків настання ризикових подій та виникнення загроз. Доведено, що існуючий методичний інструментарій кількісного оцінювання ефективності ризик-менеджменту аграрних підприємств слід доповнювати проведенням якісного аналізу через врахування методу сценаріїв, які повною мірою впливатимуть на результати застосування засобів ризик-менеджменту, а також здійснюватимуть вплив на генерування та імплементацію його стратегій. Останнє передбачає поєднання методу сценаріїв з оцінкою економічного потенціалу підприємств, що дає змогу підвищити якість управлінських рішень щодо стратегій управління ризиками. Відповідно запропоновано напрями та процедури насичення структури управління підприємством функціоналом дотримання безпеки господарської діяльності та економічного захисту її результатів.

У *п'ятому розділі «Системи управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств»* обґрунтовано структуру систем управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств, визначено прикладні засади стратегічного управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств, а також розглянуті питання застосування інтеграційних інструментів підвищення безпечності діяльності аграрних підприємств.

Дослідження показали, що в основі побудови та структурування систем управління безпекою господарської діяльності, в цілому, та

організаційно-правовою безпекою, зокрема, знаходиться інформаційна база прийняття управлінських рішень. Раціональним способом її формування є створення підсистеми моніторингу стану безпеки аграрного підприємства. Основними завданнями такого моніторингу є: оцінка поточного стану і динаміки розвитку у визначеному періоді відповідно до визначених критеріїв безпечності здійснення основної діяльності; виявлення деструктивних тенденцій і визначення ступеня відповідності економічних та організаційних процесів інтересам підприємства; визначення причин, джерел, характеру, інтенсивності впливу негативних тенденцій на стан підприємства; прогнозування наслідків впливу загроз на потенціал і сфери життєдіяльності; системне аналітичне вивчення сформованої ситуації, процесів і тенденцій її розвитку; розробка цільових заходів щодо протидії загрозам виробничо-комерційній системі підприємства.

При цьому було формалізовано методичний підхід до проектування структурних параметрів систем управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств в залежності від їх розмірів, масштабів виробництва та товарно-галузевого напрямку спеціалізації. В основу вказаного підходу покладені результати формалізації взаємодія складових підсистеми захисту та системи управління економічною безпекою в системі управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств (рис. 6).

Система управління організаційно-правовою безпекою підприємства покликана обслуговувати процес реалізації відповідної політики підприємства, яка є імплементацією відповідної стратегії управління. Вибір стратегії управління безпекою аграрних підприємств повинен передбачати генерування великої кількості деталізованих стратегій, які б давали змогу досягати цілей підвищення економічної ефективності, а їх аналіз та корекцію довести до рівня адекватності цілям розвитку підприємства та реалізації загальної стратегії. В дисертації запропоновано наступний варіант здійснення процесу аналізу альтернатив і вибору стратегії: по-перше, розробити стратегію, що дозволяла б досягти поставлених цілей, а по-друге, довести стратегію до рівня адекватності цілям розвитку підприємства і формування загальної стратегії.



**Рис. 6. Взаємодія складових підсистеми захисту та системи управління економічною безпекою в системі управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств**

Оцінка і контроль реалізації стратегії є заключним етапом процесу управління економічною безпекою аграрного підприємства. Оцінка передбачає порівняння результатів роботи з місією і цілями та аналіз участі в реалізації стратегії підприємства. Основною функцією стратегічного контролю є постійне відстеження отриманих результатів і порівняння їх з поставленими цілями, підготовка напрямів корекції діючої стратегії з огляду на досягнутий рівень ефективності та безпечності основної діяльності.

Відповідно, в дослідженні формалізовано методологічні засади стратегічного управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств шляхом виділення випереджуючого, розвиваючого та стримуючого типів стратегій дотримання безпеки та їх імплементації у реактивній, активній та проактивній політиці підприємства в сфері управління безпекою. Останнє передбачає реалізацію алгоритму вибору стратегічних альтернатив управління безпекою аграрних підприємств з подальшим генеруванням загальних та специфічних стратегій підприємства. При цьому узагальненими альтернативами є обмежене зростання, зростання, скорочення. В залежності від ступеня розвитку економічного потенціалу підприємства та обраної загальної альтернативи в процесі стратегічного управління безпекою підприємства виконується її конкретизація та розробка відповідної стратегії з наступною оцінкою економічних наслідків та ефективності її реалізації.

Встановлено, що в процесі участі аграрних підприємств в інтеграційних процесах актуалізуються специфічні загрози та ризикові



події, які не є притаманними при веденні традиційної діяльності. Основний акцент в цьому ракурсі належить питанням управління власністю та капіталом, а отже ключовими інструментами управління організаційно-правовою безпекою стають правові засоби захисту майна підприємства та впорядкування відносин з власниками та орендодавцями земельних ділянок сільськогосподарського призначення. Крім того, актуалізуються питання збереження та оновлення складу основних засобів без втрати контролю з боку власників та керівників підприємства над його майновим комплексом. Відповідно, в дослідженні розвинуто прикладні засади використання інструментів організаційно-правового захисту економічних інтересів аграрних підприємств в процесі їх залучення до інтеграційних об'єднань аграрної сфери.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі отримано нове вирішення важливої наукової проблеми побудови та функціонування економічних механізмів управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств. За результатами дослідження зроблено наступні основні висновки:

1. В дослідженні визначено, що організаційно-правова безпека аграрного підприємства, як складова безпеки його господарської діяльності, являє собою специфічне економічне та управлінське явище, яке характеризується таким станом системи менеджменту підприємства, його зв'язків з економічним оточенням та організації внутрішньоструктурної взаємодії, що дозволяє безперешкодно здійснювати ефективну основну діяльність та успішно реалізовувати програми розвитку зі збереженням організаційної цілісності підприємства-суб'єкта господарських відносин, нівелюванням та елімінуванням ризиків, захистом економічних результатів діяльності та власності підприємства. При цьому доведено, що механізми управління слід поділяти на організаційні та економічні на критерії залучення засобів впливу та систематизації інструментів, процедур та управлінських рішень при здійсненні впливу на об'єкт управління, тобто безпеку здійснення основної діяльності. В свою чергу, економічні механізми доцільно поділяти на механізми забезпечення та механізми регулювання, адже зростання потенційних можливостей, доходів, розмірів та масштабів виробництва у підприємстві, з одного боку, обумовлює виникнення більш складних загроз діяльності підприємства, а з іншого боку розширює можливості захисту своїх інтересів.

2. Встановлено, що традиційним поділом факторів формування загроз та ризиків безпеки господарської діяльності аграрних підприємств, в

цілому, та організаційно-правової безпеки, зокрема, є виділення ринкових, фінансових, кадрових та ресурсних груп факторів. Втім, на фоні поглиблення інтеграційних процесів в аграрній сфері економіки обґрунтована доцільність доповнення вказаних груп факторів виникнення ризиків та загроз безпечному стану діяльності підприємства групою інтеграційних факторів, які характеризують створення викликів безпеці господарської діяльності підприємства при його залученні до участі в процесах агропромислової інтеграції.

3. Процес побудови та функціонування цих механізмів та систем має підпорядковуватися певним принципам. В дослідженні визначено, що ключовими принципами побудови механізмів та систем управління організаційно-правовою безпекою є гнучкість, адаптивність та надійність. При цьому дотримання цих принципів є основою реалізації менеджментом підприємства випереджувальної функції в уникненні загроз та ризиків основної діяльності та реалізації програм розвитку.

4. В дослідженні доведено, що система організаційно-правової безпеки аграрних підприємств має включати інструменти, економічний зміст застосування яких виражається у прогнозуванні та попередженні настання ризикових станів та виникнення загроз безпечності господарської діяльності та реалізації програм розвитку. Відповідно, в якості вказаних інструментів виділено сукупність організаційних, адміністративних, кадрових, інформаційних та договірних інструментів. При цьому їх комплексне використання дозволяє забезпечувати ефективний захист економічних результатів діяльності та організаційну цілісність підприємства, як суб'єкта господарювання. Вказане покладено в основу концепції імплементації принципів інтеграції інструментів управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент аграрного підприємства.

5. Визначено, що центральним контрольованим параметром діагностики організаційно-правової безпеки є стан захисту економічних інтересів підприємства, динаміка якого свідчить про результати економічної діяльності та можливості реалізації всіх елементів економічного потенціалу. Відповідно, в дослідженні обґрунтовано методичний підхід до оцінювання організаційно-правової безпеки аграрних підприємств, в основу якого покладено застосування експертних оцінок у співвіднесенні їх результатів з динамікою індикаторів економічної ефективності основної діяльності підприємства, зокрема, при реалізації програм розвитку.

6. В дослідженні встановлено, що в залежності від фінансових можливостей підприємства, його розмірів та масштабів виробництва, ступеня реалізації економічного потенціалу та рівня ефективності і

конкурентоспроможності основної діяльності доцільним є використання двох шляхів розподілу функціональних обов'язків щодо дотримання організаційно-правової безпеки. Перший шлях полягає в створенні власного потужного юридичного підрозділу, який здатен ефективно здійснювати заходи з правового супроводження основної діяльності підприємства, представляти його інтереси в контролюючих та правоохоронних органах, вести договірну і претензійну роботу, захищати інтереси підприємства в інституціях судової влади. Другим шляхом є використання послуг інших організацій та третіх осіб з виконання необхідних заходів на засадах аутсорсингу. Вказаним особам в даному випадку передається частина функцій з правового обслуговування та дотримання безпеки господарської діяльності.

7. Запропоновано та апробовано методичний підхід до прийняття рішень в менеджменті аграрного підприємства щодо способів забезпечення правового обслуговування організації на засадах самостійного виконання функцій дотримання організаційно-правової безпеки господарської діяльності або використання інструментів аутсорсингу, на основі визначення фактичних рівнів витрат на здійснення подібних заходів та їх ефективності. Спостереження за діяльністю підприємств Харківської області продемонструвало, що лише в 11 з обстежених 212 підприємств існує юридична служба у складі двох та більше осіб. Переважна більшість (47 %) досліджених підприємств виділяє в структурі управління своїм бізнесом лише посаду юриста, який, здебільшого, відповідає за експертизу договірної роботи комерційних підрозділів підприємства та епізодично контактує з контролюючими інституціями та правоохоронними органами.

8. Зважаючи на те, що аграрні підприємства є суб'єктами не тільки земельних, а й майнових відносин, в процесі протікання інтеграційних процесів виникає низка ризиків та загроз безпечному провадженню основної діяльності та реалізації програм розвитку. Відповідно, актуалізується необхідність забезпечення раціональності здійснення організаційних впливів менеджменту підприємства, передусім, на впорядкування землекористування, раціоналізацію складу та структури основних засобів.

9. Дослідження дозволили звернути увагу на той факт, що, здебільшого, аграрні підприємства не використовують критерії та індикатори, які б характеризували ефективність реалізації можливостей підприємства щодо їх розвитку через досягнення успіху продукції та виробника на ринку, наявність конкурентних переваг тощо, в практиці планово-економічної роботи та стратегічного планування з урахуванням безпечності організаційно-управлінських дій в зовнішньому та

внутрішньому середовищі. Відповідно, інструментарій управління організаційно-правовою безпекою залучається не системно. Останнє суттєво гальмує розвиток стратегічного управління, як основи стабілізації економічного розвитку аграрних підприємств.

10. Встановлено, що складовими організаційно-правової безпеки, як об'єкта управління, є: майнова безпека, як стан захищеності активів підприємства від їх втрати в ході здійснення основної діяльності, а також неправомірних дій конкурентів, контрагентів та інших вмотивованих осіб; інформаційна безпека, як стан захищеності комерційно-важливої інформації щодо діяльності підприємства, його капіталу, стратегій, намірів, особливостей взаємодії з контрагентами на ринках продукції та ресурсів; кадрова безпека, як стан захищеності кадрової складової економічного потенціалу підприємства в частині відповідності компетентностей та кваліфікації персоналу завданням здійснення основної діяльності та реалізації програм розвитку, а також недопущення правомірних та неправомірних дій співробітників, які йдуть в розріз з інтересами підприємства.

11. Дослідження показали, що система управління організаційно-правовою 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. Управління безпекою включає всі притаманні системі менеджменту підприємства рівні (стратегічний, тактичний та оперативний) та 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.

12. В дослідженні ідентифіковано підходи до побудови систем управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств в контексті вимірювання інтенсивності та наслідків настання ризикових подій та виникнення загроз. Доведено, що існуючий методичний інструментарій кількісного оцінювання ефективності ризик-менеджменту аграрних підприємств слід доповнювати проведенням якісного аналізу через врахування методу сценаріїв, які повною мірою впливатимуть на результати застосування засобів ризик-менеджменту, а також здійснюватимуть вплив на генерування та імплементацію його стратегій. Останнє передбачає поєднання методу сценаріїв з оцінкою економічного потенціалу підприємств, що дає змогу підвищити якість управлінських рішень щодо стратегій управління ризиками. Відповідно запропоновано напрями та

процедури насичення структури управління підприємством функціоналом дотримання безпеки господарської діяльності та економічного захисту її результатів.

13. Визначено методичний підхід до проектування структурних параметрів систем управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств в залежності від їх розмірів, масштабів виробництва та товарно-галузевого напрямку спеціалізації. В основу вказаного підходу покладені результати формалізації взаємодія складових підсистеми захисту та системи управління економічною безпекою в системі управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств.

14. Вибір стратегії управління безпекою аграрних підприємств повинен передбачати генерування великої кількості деталізованих стратегій, які б давали змогу досягати цілей підвищення економічної ефективності, а їх аналіз та корекцію довести до рівня адекватності цілям розвитку підприємства та реалізації загальної стратегії. Запропоновано наступний варіант здійснення процесу аналізу альтернатив і вибору стратегії: по-перше, розробити стратегію, що дозволяла б досягти поставлених цілей, а по-друге, довести стратегію до рівня адекватності цілям розвитку підприємства і формування загальної стратегії. Відповідно, формалізовано методологічні засади стратегічного управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств шляхом виділення випереджуючого, розвиваючого та стримуючого типів стратегій дотримання безпеки та їх імплементації у реактивній, активній та проактивній політиці підприємства в сфері управління безпекою. Останнє передбачає реалізацію алгоритму вибору стратегічних альтернатив управління безпекою аграрних підприємств з подальшим генеруванням загальних та специфічних стратегій підприємства.

15. Встановлено, що в процесі участі аграрних підприємств в інтеграційних процесах актуалізуються специфічні загрози та ризикові події, які не є притаманними при веденні традиційної діяльності. Основний акцент в цьому ракурсі належить питанням управління власністю та капіталом, а отже ключовими інструментами управління організаційно-правовою безпекою стають правові засоби захисту майна підприємства та впорядкування відносин з власниками та орендодавцями земельних ділянок сільськогосподарського призначення. Крім того, актуалізуються питання збереження та оновлення складу основних засобів без втрати контролю з боку власників та керівників підприємства над його майновим комплексом. Відповідно, в дослідженні розвинуто прикладні засади використання інструментів організаційно-правового захисту економічних інтересів аграрних підприємств в процесі їх залучення до інтеграційних об'єднань

аграрної сфери.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *монографії:*

1. Mykytas A. Legal enforcement activities: competent approach / Arkadii V. Mykytas, Tetyana V. Duyunova, Oleg D. Sekovoy // Modern innovative and information technologies in the development of society [Monograph]. - Katowice School of Technology, 2018. – pp. 149-160. (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні структури систем управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств*)
2. Mykytas A. Economic and legal aspects of providing activities of Ukrainian enterprises / A. Mykytas, T. Duyunova, O. Sekovoy, S. Kalinichenko, O. Mandych // Innovations in sciences: the challenges of our time [monograph]. – Accent Graphics Communications & Publishing, 2018. – pp. 431-438. (*авторський внесок полягає в ідентифікації інструментів управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств*)
3. Микитась А. В. Управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств: стратегії, механізми, системи / А. В. Микитась. – Харків: Смугаста типографія, 2018. – 321 с.

### *статті у наукових фахових виданнях:*

4. 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.
5. Микитась А. В. Особливості побудови систем управління безпекою господарської діяльності аграрних підприємств / А. В. Микитась // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. – № 162. – 2015. – С. 154-160.
6. Микитась А. В. Інтеграція механізмів та систем управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент аграрних підприємств / А. В. Микитась // Вісник ХНТУСГ : серія «Економічні науки». – № 161. – 2015. – С. 225-231.
7. Микитась А. В. Експертні оцінки в системі оцінювання рівня організаційно-правової безпеки аграрних підприємств / А. В. Микитась // Вісник Сумського національного аграрного університету : Економіка та

менеджмент. Вип. 8 (69). – Суми : СНАУ. – 2016. – С. 140-145.

8. Микитась А. В. Процедурні аспекти управління організаційно-правовою безпекою в менеджменті аграрних підприємств / А. В. Микитась // Проблеми і перспективи економіки і управління. – № 2. – 2016. – С. 153-158.

9. Микитась А. В. Організаційний інструментарій правового супроводження договірної роботи в системі дотримання економічної безпеки підприємства / А. В. Микитась // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 4. – С. 73-78.

10. Микитась А. В. Критеріальні засади оцінювання рівня організаційно-правової безпеки господарської діяльності аграрних підприємств / А. В. Микитась // Вісник СНАУ : Економіка та менеджмент. – № 6 (70). – 2017. – С. 123-129.

11. Микитась А. В. Розвиток систем управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств / А. В. Микитась // Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія «Економіка АПК і природокористування». – № 1. – 2017. – С. 141-148.

12. Микитась А. В. Концептуальні підходи до вибору форми організації управління організаційно-правовою безпекою в менеджменті аграрного підприємства / А. В. Микитась // Вісник СНАУ. Серія «Економіка і менеджмент». – № 4 (72). – 2017. – С. 141-146.

13. Микитась А. В. Стратегії та політика аграрного підприємства в сфері економічної та організаційно-правової безпеки / А. В. Микитась // Вісник СНАУ. Серія «Економіка і менеджмент». – № 5 (73). – 2017. – С. 135-141.

14. Микитась А. В. Фактори формування загроз та ризикових явищ в менеджменті організаційно-правової безпеки аграрного підприємства / А. В. Микитась // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. «Економіка і менеджмент». – Вип. 23. – 2017. – С. 111-118.

15. Микитась А. В. Типологія стратегій управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств / А. В. Микитась // Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – № 5. – С. 95-102.

16. Микитась А. В. Структуризація механізмів та систем управління організаційно-правовою безпекою господарської діяльності аграрних підприємств / А. В. Микитась // Вісник ХНТУСГ : економічні науки. – 2018. – № 191. – С. 171-178.

17. Микитась А. В. Типологія політики підприємства в сфері

організаційно-правової та економічної безпеки / А. В. Микитась // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 4. – № 4. – С. 133-138.

18. Микитась А. В. Методологія оцінювання ефективності систем управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств / А. В. Микитась // Український журнал прикладної економіки. – 2019.– Том 4.– № 1.– С. 113–119.

19. Микитась А. В. Організаційно-правова безпека як об'єкт управління в менеджменті аграрних підприємств / А. В. Микитась // Український журнал прикладної економіки. – 2019.– Том 4.– № 2.– С. 117–124.

20. Микитась А. В. Трансформація економічних механізмів та систем управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств / А. В. Микитась // Український журнал прикладної економіки. – 2019.– Том 4.– № 3.– С. 135–141.

21. Микитась А. В. Типологія механізмів дотримання економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери / А. В. Микитась // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2019. – № 1. – С. 91-97.

22. Микитась А. В. Системи управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств / А. В. Микитась // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2019. – № 2. – С. 84-91.

23. Микитась А. В. Управлінські стратегії забезпечення розвитку підприємств / Микитась А.В., Калініченко С.М., Наголюк О.Є. // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. – Харків: ХНТУСГ, 2019. – Вип. 200. – С. 157-164. *(авторський внесок полягає в формалізації стратегій управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств)*

*У зарубіжних та вітчизняних періодичних виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз:*

24. Mykytas A. The Management Systems of Organizational and Legal Safety of Agricultural Enterprises / А. Mykytas // Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe. – 4 (13). – Vol. 1. – 2016. – pp. 71-78.

25. Mykytas A. Methodology Approaches of Organizational and Legal Safety Level Estimation of Agricultural Enterprises Activities / А. Mykytas // International Journal of Advanced Research. – № 8. – 2017. – pp. 371-377.

26. Mykytas A. Competitive development of subjects of the agri-business



: theory and practice / Mykytas A., Kalinichenko S., Duyunova T., Sekovoy O., Mandych O. // Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools. Scientific journal. – Vol. 28, Num. 4. – 2018. – pp. 86-91. *(авторський внесок полягає в оцінці ефективності систем організаційно-правового захисту економічних результатів діяльності аграрних підприємств)*

27. Mykytas A., The economic aspects of solar energy production by households in Ukraine / Mykytas A., Mandych O., Prokopchuk, L. // Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy, (1), 231-236. <https://doi.org/10.22630/ESARE.2018.1.32> *(авторський внесок полягає в формалізації засад правового регулювання енергетичної безпеки суб'єктів аграрного виробництва)*

28. Mykytas A., Financial Condition of the Development of the Market of Renewable Energy Sources / Mykytas A., Mandych O., Melnyk M., Girzheva O., Kalinichenko S. // Renewable Energy Sources: Engineering, Technology, Innovation. - Springer, Cham. – pp. 939-951. *(авторський внесок полягає в формалізації засад правового регулювання економічної та енергетичної безпеки суб'єктів аграрного виробництва)*

*в інших виданнях:*

29. Микитась А. В. Архітектура системи управління організаційно-правовою безпекою в менеджменті аграрних підприємств / А. В. Микитась // Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій : матеріали XVI Міжнародного науково-практичного форуму. – Львів: ЛНАУ, 2015. – С. 261-263.

30. Микитась А. В. Стратегічні підходи до управління економічною та організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств / А. В. Микитась // Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи : матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. – Харків: ХНТУСГ, 2016. – С. 173-175.

31. Микитась А. В. Ідентифікація факторів виникнення загроз в менеджменті організаційно-правової безпеки аграрних підприємств / А. В. Микитась // Прикладна економіка – від теорії до практики : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (21 жовтня 2017 р.). – Тернопіль: Вектор, 2016. – С. 145-147.

32. Mykytas A. Estimation of Organizational and Legal Safety Level of Agricultural Enterprises Management / A. Mykytas // Innovative technologies in

education. – Katowice, 2018. – pp. 121-123.

33. Mykytas A. The Structure of Organizational and Legal Safety of Agricultural Enterprises Activity / A. Mykytas // Managing projects which improve the world. – Varna, 2018. – pp. 261-264.

34. Mykytas A. Management of Organizational and Legal Safety of Agricultural Enterprises Activities / A. Mykytas // Innovations in science: the challenges of our time. – Varna, 2018. – pp. 168-171.

35. Микитась А. В. Функціональні та інструментальні підходи до управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств / А. В. Микитась // Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. – Харків: ХНТУСГ, 2019. – С. 139-142.

## АНОТАЦІЯ

**Микитась А. В. Економічні механізми управління організаційно-правовою безпекою аграрних 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.

У дисертаційній роботі отримано нове вирішення важливої наукової проблеми побудови та функціонування економічних механізмів управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств. Досліджено ієрархічність управління безпекою господарської діяльності та визначити місце та роль організаційно-правової безпеки в її структурі. Ідентифіковано фактори створення загроз та ризиків організаційно-правової безпеки діяльності аграрних підприємств. Обґрунтовано принципи побудови механізмів та систем дотримання організаційно-правової безпеки аграрних підприємств. Визначено склад інструментів дотримання організаційно-правової безпеки аграрних підприємств. Розроблено методичні засади оцінювання організаційно-правової безпеки аграрних підприємств. Окреслено організаційні засади дотримання організаційно-правової безпеки у взаємозв'язку з підвищенням ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Визначено тенденції трансформацію прикладних підходів до управління організаційно-правовою безпекою в менеджменті аграрних підприємств. Окреслено особливості економічного захисту власності підприємства в умовах поглиблення інтеграційних процесів.

Досліджено досвід імплементації економічних механізмів управління організаційно-правовою безпекою в менеджменті аграрних підприємств. Обґрунтовано побудову та типологію механізмів управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств. Визначено форми організації управління безпекою господарської діяльності в менеджменті аграрних підприємств. Ідентифіковано підходи до побудови систем управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств. Обґрунтовано структуру систем управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств; Визначено прикладні засади стратегічного управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств. Обґрунтовано застосування інтеграційних інструментів підвищення безпечності діяльності аграрних підприємств. Обґрунтовано концептуальні засади побудови та функціонування економічних механізмів управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств, в основі яких лежить декомпозиція об'єкта управління, трансформація економічного механізму у відповідну систему управління в менеджменті аграрного підприємства, а також вибір процедури надання функціоналу з дотримання організаційно-економічної безпеки відповідним підрозділам підприємства. Ідентифіковано принципи побудови механізмів та систем дотримання організаційно-правової безпеки аграрних підприємств, в основу яких покладено виконання менеджментом підприємства випереджувальної функції, а також набуття системою управління гнучкості, адаптивності та надійності за рахунок застосування формалізованих організаційних рішень при її побудові. Обґрунтовано інструментарій управління дотриманням організаційно-правової безпеки аграрного підприємства, який включає сукупність організаційних, адміністративних, кадрових, інформаційних та договірних інструментів, комплексне використання яких дозволяє забезпечувати ефективний захист економічних результатів діяльності та організаційну цілісність підприємства, як суб'єкта господарювання. Удосконалено систематизацію факторів формування загроз та ризиків організаційно-правової безпеки діяльності аграрних підприємств шляхом доповнення ринкових, фінансових, кадрових та ресурсних груп факторів групою інтеграційних, які характеризують створення викликів безпеці господарської діяльності підприємства при його залученні до участі в процесах агропромислової інтеграції. Розроблено методичний підхід до оцінювання організаційно-правової безпеки аграрних підприємств, в основу якого покладено застосування експертних оцінок у співвіднесенні їх результатів з динамікою індикаторів економічної ефективності основної діяльності підприємства, зокрема, при реалізації програм розвитку. Розвинуто типологію механізмів управління безпекою господарської

діяльності аграрних підприємств, в цілому, та організаційно-правовою безпекою, зокрема, в основу якої покладено поділ механізмів управління на організаційні та економічні, з виділенням механізмів забезпечення та механізмів регулювання у складі економічних. Виконана ідентифікація підходів до побудови систем управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств в контексті вимірювання інтенсивності та наслідків настання ризикових подій та виникнення загроз з подальшою формалізацією процедур насичення структури управління підприємством функціоналом дотримання безпеки господарської діяльності та економічного захисту її результатів.

**Ключові слова:** організаційно-правова безпека, система менеджменту, функція, інструмент, механізм, трансформація.

### SUMMARY

**Mykytas A. V., 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 gives a new solution to the important scientific problem of construction and functioning of economic mechanisms for managing the organizational and legal security of agricultural enterprises. The hierarchy of managing the security of economic activity is investigated and the place and role of organizational and legal security in its structure is determined. The factors of creation of threats and risks of organizational and legal security of activity of agrarian enterprises have been identified. The principles of construction of mechanisms and systems of compliance with the organizational and legal security of agricultural enterprises are substantiated. The composition of the instruments of compliance with the organizational and legal security of agricultural enterprises has been determined. The methodological bases for the assessment of organizational and legal security of agricultural enterprises have been developed. The organizational principles of compliance with legal certainty in connection with improving the efficiency and competitiveness of agricultural enterprises are outlined. The tendencies of transformation of applied approaches to management of organizational and legal security in management of agrarian enterprises are determined. The features of economic protection of the property of the enterprise in terms of deepening integration processes are outlined. The experience of implementation of economic mechanisms of organizational and legal security management in the management of agrarian enterprises is investigated. The

construction and typology of mechanisms for managing the organizational and legal security of agricultural enterprises are substantiated. Forms of organization of management of safety of economic activity in management of agrarian enterprises are defined. Approaches to the construction of the organizational and legal security management systems of agricultural enterprises have been identified. The structure of management systems of organizational and legal security of agricultural enterprises is substantiated; The applied principles of strategic management of organizational and legal security of agricultural enterprises are defined. The use of integration tools to increase the safety of agricultural enterprises is substantiated. Conceptual bases of construction and functioning of economic mechanisms of management of organizational and legal security of agricultural enterprises are grounded, based on decomposition of management object, transformation of economic mechanism into appropriate management system in management of agrarian enterprise, as well as choice of procedure for providing functional for maintaining organizational and economic security. relevant departments of the enterprise. The principles of construction of mechanisms and systems of compliance with organizational and legal security of agrarian enterprises, which are based on the implementation of the management function of the advanced function, as well as the acquisition by the management system of flexibility, adaptability and reliability due to the use of formalized organizational decisions in its construction. The toolkit for managing compliance with organizational and legal security of agrarian enterprise is substantiated, which includes a set of organizational, administrative, personnel, information and contractual instruments, the integrated use of which allows to provide effective protection of economic results of activity and organizational integrity of the enterprise as an economic entity. The systematization of the factors of formation of threats and risks of organizational and legal security of agrarian enterprises activity is improved by supplementing market, financial, personnel and resource groups by factors of integration group, which characterize the creation of security challenges of the economic activity of the enterprise when it is involved in the agro-industrial processes. A methodological approach to the evaluation of organizational and legal security of agricultural enterprises has been developed. A typology of mechanisms for managing the security of economic activity of agricultural enterprises, in general, and organizational and legal security, in particular, is based on the division of management mechanisms into organizational and economic ones, with the separation of security mechanisms and regulatory mechanisms in the composition of economic ones. Identification of approaches to the construction of organizational and legal security management systems of agricultural enterprises in the context of measuring the intensity and consequences of occurrence of risky events and the emergence of threats with the

further formalization of procedures to saturate the structure of enterprise management functional compliance with economic activity and economic protection of its results.

**Key words:** organizational and legal security, management system, function, tool, mechanism, transformation.

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