

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

**СЬОМИЧ Микола Іванович**

УДК: 338.436 : 339.924 : 631.145 : 631.11 (043.3)

**ІНТЕГРОВАНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-  
ПРАВОВОЮ БЕЗПЕКОЮ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ:  
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 Полтавській державній аграрній академії Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор  
**БЕРЕЗІНА Людмила Михайлівна**,  
Полтавська державна аграрна академія,  
професор кафедри економіки та міжнародних  
економічних відносин.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**ЛЕПЕЙКО Тетяна Іванівна**,  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, завідувач  
кафедри менеджменту та бізнесу;  
доктор економічних наук, професор  
**МАРГАСОВА Вікторія Геннадіївна**,  
Чернігівський національний технологічний  
університет, проректор з наукової роботи;  
доктор економічних наук, доцент  
**ПОНОМАРЬОВ Олександр Сергійович**,  
Верховна Рада України, Народний депутат  
України.

Захист відбудеться «21» 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, 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, 44, читальний зал.

Автореферат розісланий «19» листопада 2019 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

Руденко С.В.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Міждисциплінарні наукові зв'язки мають значний потенціал для розвитку, так як дозволяють отримувати синергетичний ефект взаємопроникнення дисциплін для вирішення наукових задач і проблем. Управління безпекою знаходиться саме на перетині ряду наук: економічної, юридичної, психологічної, соціологічної, науки управління. Така багатогранність найкращим чином відображає об'єкт дослідження, адже функціонування будь-якого підприємства торкається різних сфер життя, а обмеженість вузьким інструментарієм однієї науки значно скорочує можливості отримання нових знань. Незважаючи на те, що популярність економічної безпеки у порівнянні з початком 2000-х років відчутно скоротилася, питання її забезпечення з кожним етапом розвитку оновлюється, так як в ході становлення та розвитку ринкової економіки виникають нові процеси, що відчутно впливають на діяльність суб'єктів господарювання. Феномен організаційно-правової безпеки в рамках загальної теорії безпекології є порівняно новим, але вже з високим потенціалом подальшого розширення предметної галузі дослідження. Саме ця безпека на відміну від всіх інших (економічної, фінансової, кадрової, інформаційної тощо) найбільш ємно характеризує діяльність підприємства, так як відображає комплексно потребу в захисті безпосередньо господарської діяльності, критично важливими сторонами якої є не тільки економічна, але й організаційна та правова сторони. Сучасні чисельні негативні чинники зовнішнього середовища виступають потенційними джерелами загроз нормальному функціонуванню та розвитку суб'єктів аграрного бізнесу. Їх різноманіття та низький рівень прогнозованості обумовлює потребу в розробці сучасного, обґрунтованого, різноманітного та дієвого методологічного, методичного та практичного інструментарію забезпечення організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. А експортна орієнтованість аграрного сектору робить саме цих суб'єктів привабливими порівняно з іншими галузями як для потенційних інвесторів, які вимагають високого рівня захищеності свої вкладень, так і для інших суб'єктів, інтереси яких можуть виступати серйозними загрозами цілісності та недоторканості майна підприємства. Все зазначене висвітлює та підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

В основу дослідження покладено праці у галузі безпекології та управління економічною безпекою, де вагомими науковими результатами отримано такими вченими як: Г. Атамановою, Д. Буркальцевою, Т. Васильцівим, В. Вахлаковою, В. Гейцем, С. Ілляшенком, О. Ляшенком, М. Караїм, М. Кизимом, А. Козаченко, Я. Маликом, О. Маслаком, О. Марченко, І. Мойсеєнко, Є. Овчаренком, В. Пономарьовим, О. Россошанською, С. Шкарлетом, Л. Шемаєвою, Л. Шульженко. Проблемні питання економічного захисту та дотримання безпеки основної діяльності аграрних підприємств висвітлені у працях таких вітчизняних вчених як: О. Амосова, В. Андрійчука, О. Витвицької, Н. Гавкалової, Ю. Данька, М. Дем'яненка, О. Єрмакова, М. Ігнатенка, О. Іваницької, І. Крюкової, Т. Лепейко, Ю. Лупенка, М. Маліка,

О. Маковоз, В. Маргасової, В. Мартиненка, І. Маркіної, Л. Мармуль, В. Онегіної, А. Пересади, О. Пономарьова, Г. Черевка, О. Чечелюка, Б. Язлюка, О. Шабінського.

Незважаючи на існуючі наукові доробки, залишається відкритим питання розробки методології управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, націлених на запровадження стратегічних моделей розвитку та механізмів реагування на зміни середовища для забезпечення рівноваги інтересів та нівелювання можливих загроз. Вказане обумовлює актуальність дослідження, ідентифікацію його мети, завдань та предметно-об'єктної сфери.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження проводилось за планами наукових тем Полтавської державної аграрної академії, зокрема, «Формування конкурентної стратегії підприємств АПК та регулювання цінової політики на ринку сільськогосподарської продукції» (номер держреєстрації 0111U002782, 2011-2016 рр.), «Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобалізаційних викликів» (номер держреєстрації 0117U003102, 2017-2022 рр.), «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (номер держреєстрації 0118U005208, 2018-2023 рр.), «Управління національною безпекою в умовах глобалізаційних викликів: макро-, мікро-, регіональний та галузевий рівні» (номер держреєстрації 0118U005209, 2018-2023 рр.). Автором ідентифіковані методологічні засади діагностики діяльності суб'єктів аграрного бізнесу за наявності потенційних джерел загроз організаційно-правовій безпеці, визначено моделі функціонування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою з використанням сучасного інструментарію теорії менеджменту, розроблено визначені моделі функціонування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою з використанням сучасного інструментарію теорії менеджменту, розроблено стратегічну зону ризиків підприємства, побудовану на основі сучасних методів вирішення проблем для моделювання вибору методів впливу на них з метою нівелювання найбільших загроз.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методологічного базису та прикладних засад формування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу з метою запровадження стратегічних моделей розвитку та механізмів реагування на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища для забезпечення рівноваги інтересів та нівелювання можливих загроз за видами діяльності.

Мета дисертаційного дослідження зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- визначити змістовне наповнення категоріального апарату дослідження в розрізі дефініцій «безпека», «загроза», «ризик», «виклик»;
- дослідити еволюцію та базові класифікації організаційно-правової безпеки;
- проаналізувати підходи до систематизації загроз за відповідними групами зацікавлених сторін в розрізі їх інтересів, цінностей та потреб;

- опрацювати модель оцінювання сфер організаційно-правової безпеки суб'єктів агробізнесу;
- провести оцінювання сфер організаційно-правової безпеки на досліджуваних підприємствах – суб'єктах аграрного бізнесу;
- розробити науково-методологічний інструментарій ідентифікації загроз;
- визначити вплив на інтегровану систему безпеки організаційно-правових факторів і форм власності та дослідити результативні умови функціонування досліджуваних підприємств;
- ідентифікувати чинники внутрішніх та зовнішніх загроз господарюючих суб'єктів агробізнесу;
- окреслити організаційно-правові детермінанти в менеджменті підприємств при системі обмеження;
- опрацювати стимулюючі компоненти систем управління для нівелювання ризиків організаційно-правового характеру;
- визначити результуючі чинники формування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів агробізнесу;
- сформувати функціонал та навантаження систем управління в межах організаційно-правової безпеки підприємства;
- дослідити систему превентивного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу;
- визначити інструментарій інтегрованих систем управління для нівелювання загроз та ризиків за різними видами діяльності;
- розробити механізм організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу з урахуванням необхідності запровадження відповідних організаційних змін в системі їх менеджменту.

*Об'єктом дослідження* є процес управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу.

*Предметом дослідження* виступає теоретичний, методологічний та прикладний базис формування та імплементації інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою господарюючих суб'єктів агробізнесу для забезпечення їх стійкого розвитку та нівелювання внутрішніх й зовнішніх загроз.

*Методи дослідження.* Теоретичну та методичну основу дослідження становили концепції з питань безпекології, теорії менеджменту, управління ризиками. Під час проведення дисертаційного дослідження було використано такі методи: *морфологічного аналізу* – для обґрунтування змісту поняття «економічна безпека підприємства»; *діалектичного методу* – для обґрунтування та узагальнення підходів та концепцій управління економічною безпекою підприємства; *теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу* – для ідентифікації методологічних засад діагностики діяльності суб'єктів аграрного бізнесу за наявності потенційних джерел загроз організаційно-правовій безпеці, визначення моделі функціонування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою, розробки схеми превентивного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу; *експертного оцінювання* – для оцінювання діяльності досліджуваних суб'єктів аграрного

бізнесу за можливими загрозами організаційно-правовій безпеці; *застосування кваліметричного методу* – для оцінювання складових організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу; *методу формалізації* – для обґрунтування концепції побудови інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою підприємства.

*Інформаційною базою* даного дисертаційного дослідження стали законодавчо-нормативні акти щодо засад організаційно-правової безпеки підприємств, матеріали Державної служби статистики України, матеріали Головного управління статистики в областях, а також звітність досліджуваних підприємств, літературні джерела, власні розрахунки.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу на основі виокремлених детермінант концепції стратегічного розвитку, запровадження методологічних засад діагностики та виявлення потенційних джерел загроз з подальшим моделюванням ефективного механізму взаємодії на основі сучасних методів та інструментарію менеджменту підприємств. Наукова новизна одержаних науково-практичних результатів дослідження полягає в наступному:

*вперше:*

– обґрунтована концепція побудови інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою підприємства, детермінанти розвитку якої базуються на основі інтегрованого блоку з визначеними стратегічними завданнями та виокремленими стратегіями, та яка включає організаційний й правовий блок та формується через створення ієрархічної рівноваги між підсистемами, правового захисту інтересів від наявних загроз для забезпечення систем соціально-відповідальної поведінки та відповідної правової політики нівелювання ризиків та загроз, маючи на меті реагувати на зміни в стратегічному діапазоні для формування ефективного механізму управління підприємством;

– ідентифіковані методологічні засади діагностики діяльності суб'єктів аграрного бізнесу за наявності потенційних джерел загроз в організаційно-правовій безпеці, які базуються на виділенні організаційної та правової складових та їх декомпозиції на окремі сфери, в основі чого знаходиться кваліметрична модель оцінки протікання процесів відносно можливості виникнення загроз в кожній сфері та вагомості цих сфер, що виступає основою обґрунтування напрямів управління організаційно-правовою безпекою;

– визначені моделі функціонування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою з використанням сучасного інструментарію теорії менеджменту, які включають формування стратегій розвитку господарюючих суб'єктів аграрного бізнесу на основі теоретико-ігрової моделі, методів теорії корисності, векторної оптимізації, ситуаційного управління з інгредієнтом функціоналу оцінювання;

*удосконалено:*

– розуміння організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу як детермінованого стану, в якому підприємство здатне функціонувати як самостійний суб'єкт господарювання, зберігати свою організаційну, юридичну та майнову цілісність, здійснювати діяльність, яка відрізняється від основної (фінансову та інвестиційну), входити до об'єднань та здійснювати ефективно внутрішнє управління шляхом забезпечення інтересів, потреб та цінностей зацікавлених сторін в його діяльності;

– методичний підхід щодо оцінювання діяльності досліджуваних суб'єктів аграрного бізнесу за можливими загрозами в організаційно-правовій безпеці, що відрізняється їх розподілом на матриці розміщення за інтегральними значеннями, які відображають значення правової та організаційної складових із відокремленням чотирьох кластерів підприємств: стабільного стану, нестабільного стану в організаційному розрізі, нестабільного стану в правовому розрізі, критичного стану, що виступає принциповою основою рекомендації реалізації відповідних стратегій;

– методологічні засади управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, які відрізняються включенням до їх складу загальних та специфічних принципів, загальнонаукових (емпіричні, економіко-математичні, статистичні, соціологічні дослідження) та прикладних методів (економічні, адміністративні, соціально-психологічні, інформаційні, організаційно-технологічні та інституційно-правові); функцій (прогнозування, планування, організація, мотивація, контроль та регулювання) як універсальних компонент і стратегій (ухилення, прийняття, управління та передачі) як варіативних складових;

– схему превентивного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, яка відрізняється поєднанням кількісного та якісного аналізу впливу некерованих і керованих загроз зовнішнього середовища та сфер ментальної карти, що передбачає реалізацію функцій управління відповідно процесу із виокремленням дій щодо бюджетування реалізації обраних стратегій;

– стратегічну зону ризиків підприємства, побудовану на основі методів творчого вирішення проблем, теорії ігор й використання когнітивних карт, а також використання інших методів аналітичного та неаналітичного характеру для моделювання вибору методів впливу на них з метою нівелювання найбільших загроз;

– типологію загроз та ризиків за цільовими об'єктовими ринками через використання діагностики тріади: ідентифікація можливостей, аналіз стратегічних намірів, дослідження ринкового середовища з метою формування стратегічного простору та конфігурації господарюючого суб'єкта;

*дістали подальший розвиток:*

– наукове тлумачення поняття «економічна безпека підприємства» як стану з гносеологічної точки зору, який відрізняється включенням в його структуру на мікрорівні людини як суб'єкта нанорівня, де наріжним каменем виступає тріада «потреби – інтереси – цінності» підприємства та людини,

задоволення, реалізація та збереження яких на достатньому рівні виступає цільовим орієнтиром;

- класифікація загроз організаційно-правової безпеки за сферами ментальної карти, яка, на відміну від існуючих, передбачає ідентифікацію можливих джерел загроз через недотримання інтересів, незадоволення потреб або порушення цінностей таких зацікавлених сторін як: власники, інвестори, регуляторні органи, місцеві локації, працівники, споживачі, постачальники, фінансові установи для суб'єктів аграрного бізнесу;

- функціональне навантаження системи організаційно-правової безпеки підприємства за допомогою представленого порядку та процедурного забезпечення з одночасним використанням інструментарію стратегічного управління, методів економічної діагностики результативності діяльності підприємства та виокремлення якісного й кількісного виміру оцінювання керованих та некерованих загроз;

- визначення ефективності механізму управління, який базується не лише на діагностиці показників його результативності, а на результатах життєвого та відтворювального циклів, рівня та правової об'єктивізації стратегічного управління, стійкості циклів та процесів, аналізу правової безпеки з одночасним порівнянням з системою ієрархічного управління;

- стратегічні можливості суб'єкта агробізнесу, які окреслені організаційно-правовими векторами розвитку за допомогою ринкового позиціонування та стратегічного партнерства, а також з відповідним інституційним забезпеченням (за допомогою механізмів інтеграції, кооперації, кластеризації);

- напрями розвитку систем стратегічного управління, елементний склад яких за різних моделей формуватиметься з урахуванням їх вагомості за експертним методом оцінювання в загальній результативності підприємства, при чому маючи єдину мету та завдання, коригуватимуться лише методи нівелювання загроз та забезпечення стійких позицій й правової безпеки.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в опрацюванні прикладних рекомендацій щодо моделювання інтегрованих систем та механізмів управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу з метою виявлення загроз з можливостями їх ідентифікації на компоненти внутрішнього та зовнішнього середовища для запровадження систем реагування та нівелювання ризиків через використання новітнього інструментарію менеджменту підприємств та залучення складових стратегічного управління, а також систематизації загроз господарюючих суб'єктів за групами зацікавлених сторін в розрізі їх інтересів, цінностей та потреб.

Науково-практичні положення дисертаційної роботи були використані при розробці заходів з управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу. На ТОВ «АПК Докучаєвські чорноземи Карлівщини» апробовано кваліметричну модель оцінювання діяльності за можливими загрозами організаційно-правовій безпеці (довідка про впровадження № 15 від 27 грудня 2018 року). На ПП «Надь» Лебединського району Сумської області



використано моделі функціонування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою з використанням сучасного інструментарію теорії менеджменту (довідка про впровадження № 187 від 20.03.2019 р.). В діяльності Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України використовуються розробки щодо класифікації загроз організаційно-правовій безпеці суб'єктів аграрного бізнесу та розроблений підхід до їх завчасного виявлення (довідка про впровадження № 85 від 06.03.2019 р.). Запропоновані автором методики діагностики та оцінювання діяльності суб'єктів аграрного бізнесу з урахуванням загроз організаційно-правовій безпеці, а також заходи превентивного управління використовуються Департаментом агропромислового розвитку Полтавської обласної державної адміністрації (довідка № 01-18/55 від 28.05.2019 р.). В діяльності ТОВ «Відродження» Харківського району Харківської області (довідка № 50 від 20.05.2019 р.) використовується стратегічна зона ризиків підприємства з метою нівелювання найбільших загроз. В ході роботи ТОВ «Агрофірма ім. Гагаріна» Зміївського району Харківської області (довідка № 96 від 15.06.2019 р.) використовується методичний підхід щодо оцінювання діяльності досліджуваних суб'єктів аграрного бізнесу за можливими загрозами організаційно-правовій безпеці.

Також теоретичні розробки дисертаційної роботи щодо формування механізмів функціонування організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу, визначення детермінант формування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою агробізнесу, визначення засад інтеграції системи управління організаційно-правовою безпекою в загальну систему управління суб'єктів аграрного бізнесу та її функціонального забезпечення використовуються в навчальному процесі Полтавської державної аграрної академії (довідка № 01-11/170 від 29.12.2018 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є завершеною працею проведеного самостійного наукового дослідження. В дисертаційній роботі викладено основні результати теоретичних, методологічних та прикладних досліджень за визначеною тематикою, представлені висновки та надані пропозиції, які є науковим здобутком автора.

**Апробація результатів дослідження.** Підсумки наукового дослідження доповідались автором і схвалені на вітчизняних та зарубіжних науково-практичних конференціях, форумах, семінарах, а саме: «Information Technologies and Management» (Riga, 2013), Економічна трансформація та перспективи міжнародної співпраці» (м. Будва. – м. Донецьк, 2013), «Організаційно – економічний та правовий механізм функціонування аграрного сектору економіки України» (Полтава, 2014), «Information Technologies and Management» (Riga, 2014), «Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика» (Полтава, 2014), «Проблеми та перспективи розвитку менеджменту сучасних підприємств» (Полтава, 2014), «Науковий та педагогічний професіоналізм викладачів ВНЗ як основа надання студентам якісних освітніх послуг» (Полтава, 2014), «Information Technologies and Management» (Riga, 2015), «Economics of sustainable development: Theoretical approaches and practical

recommendations» (Kosice, 2015), «Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика» (Полтава, 2015), «Економіка, наука, освіта та синергія» (Братислава, 2016), «Науково-методичні засади системи забезпечення якості освітньої діяльності» (Полтава, 2016), «Наукові розробки, передові технології, інновації» (Прага-Будапешт-Київ, 2016), «Методичні основи компетентнісного підходу до підготовки здобувачів вищої освіти» (Полтава, 2016), «Наукові розробки, передові технології, інновації» (Прага, 2017), «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики» (Полтава, 2017), «Актуальні проблеми економічної безпеки держави, регіону, підприємства» (Львів, 2017), «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (Полтава, 2017), «Економіка і культура України в світових глобалізаційних процесах: позиціонування і реалії» (Київ, 2018), «Informational technologies, Management and Society» (Riga, 2018), «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики» (Полтава, 2018), «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (Полтава, 2018), «Адаптація правової системи України до права Європейського Союзу: теоретичні та практичні аспекти» (Полтава, 2019), а також на засіданнях науково-методичних семінарів в Полтавській державній аграрній академії.

**Публікації.** За результатами дисертаційної роботи опубліковано 65 наукових праць, в тому числі 46 одноосібних, а саме у вітчизняних наукових фахових виданнях опубліковано 20 статей, 10 статей в закордонних наукових виданнях (зокрема, включених до науково метричних баз даних Scopus, Web of science, Scopus, Scopus), 8 розділів колективних монографій та 1 одноосібна монографія.

**Обсяг і структура дисертації.** Дисертаційна робота містить наступні структурні елементи: вступ, п'ять розділів, висновки, список використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 376 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 13 таблиць, 18 рисунків. Список використаних джерел в дисертаційній роботі налічує 303 найменування.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

*В першому розділі «Теоретичний базис формування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів бізнесу»* визначено змістовне наповнення категоріального апарату дослідження; досліджено еволюцію та базові класифікації відповідно до етапів розвитку; представлено підхід до систематизації загроз за групами зацікавлених сторін в розрізі їх інтересів, цінностей та потреб.

Обґрунтування змісту організаційно-правової безпеки вимагає ґрунтовного дослідження феномену «безпеки», який виступає складним багатогранним поняттям, властивим різним об'єктам та досліджуваним рядом гуманітарних, точних та природничих наук. Саме це обумовило потребу у виникненні безпекології або безпекознавства. Відповідно в економічній науці найчастіше досліджується економічна, фінансова, інвестиційна, інформаційна

безпека тощо, її складові та різновиди відносно таких об'єктів як держава, регіон та підприємство. Предметна область дослідження охоплює питання причинно-наслідкових зв'язків економічної безпеки різних рівнів, закономірностей функціонування систем економічної безпеки, оцінювання рівнів та станів економічної безпеки суб'єктів, виявлення причин та чинників, які на неї впливають, розробки заходів забезпечення бажаного рівня. На нанорівні дослідження безпека розглядається як базова потреба відповідно піраміді А. Маслоу на рівень вище базових фізіологічних потреб. Незважаючи на нетотожність окремого індивідуума та суб'єкта господарювання саме відповідно цій ієрархії прослідковується критична важливість забезпечення належного рівня безпеки.

Узагальнюючі чисельні дослідження в галузі безпекології визначимо, що безпека є виключно відповідним станом об'єкта, якого характеризує, а її сприйняття є суб'єктивним процесом. Крім того здатність досягати стану безпеки та можливість наукового обґрунтування даного процесу є дискусійним, що обумовлює необхідність розгляду досліджуваної категорії з епістемологічної точки зору лише через протиставлення небезпеці, яка детермінується множинами «загроз». На основі аналізу ряду понять «ризик», «загроза», «небезпека», «безпека», «виклик» встановлено, що принциповою різницею між «ризиком» та «загрозою» є виключно негативний характер загрози, натомість «ризик» може розглядатися з позитивної точки зору як можливість; стан небезпеки є похідним від наявності загрози досліджуваному суб'єктом, а стан безпеки вважається бажаним, на досягнення якого мають бути спрямовані управлінські дії; розгляд дефініції «виклик» недоцільним, через його тотожність поняттю «загроза». Ключовий причинно-наслідковий зв'язок між дефініціями варто представити таким чином: «загроза» – «небезпека» – «безпека», який виступає основою розробки управлінського інструментарію.

В рамках хронології економічної безпекології мікрорівня, яка виокремлює феноменологічний, дивергентний та конвергентно-седиментативний етапи, виник ряд напрямів розуміння економічної безпеки, кожного з яких або їх сукупності дотримується більшість дослідників. Серед їх досить великої кількості в основу методології дослідження було покладено основи найбільш розвинутих та науково обґрунтованих. Утилітарний або захисний підхід розглядає стан захищеності суб'єкта, його потенціалу та інтересів від небажаних внутрішніх та зовнішніх загроз. В рамках ресурсного (ресурсно-функціонального) підходу розглядається їх використання для запобігання загрозам. Гармонізаційний підхід передбачає узгодження інтересів підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища. Стійкісний підхід передбачає впровадження програми заходів для отримання фінансової стійкості в умовах наявності загроз. В цілому всю множину визначень та підходів можна об'єднати в такі групи розуміння безпеки як: стану захищеності як статистичного бачення, відсутності загроз і небезпек як апофатичного, системи заходів для створення безпечних умов як діяльнісного, дотримання параметрів як пасивного. Ключовим недоліком існуючих теорій та підходів щодо забезпечення безпеки підприємства є неврахування вирішальної ролі людини,

як об'єкта дослідження нанорівня, так як онтологічна природа безпеки пов'язана із поняттями: потреби, інтереси та цінності, які властиві як підприємству, так і людині. Відповідно множину «держава – регіон – підприємство» варто розширити додавши поняття людина, що обумовлює зміст поняття «економічна безпека підприємства». Таким чином, «економічна безпека підприємства» як детермінований стан, з гносеологічної точки зору, розкривається через включення в його структуру на мікрорівні людини як суб'єкта нанорівня, де наріжним каменем виступає тріада «потреби - інтереси – цінності» підприємства та людини, задоволення, реалізація та збереження яких на достатньому рівні виступає цільовим орієнтиром.

З усіх розглянутих підходів до розуміння поняття безпека та економічна безпека найбільш перспективним вважається гармонійний, але головним його недоліком є врахування інтересів лише суб'єктів зовнішнього середовища. Саме тому більш перспективним та обґрунтованим є врахування інтересів, цінностей та потреб зацікавлених сторін. Кожний суб'єкт аграрного бізнесу функціонує у відповідному правовому полі, взаємодіючи з іншими підприємствами, установами та організаціями, окремими працівниками, об'єднаннями тощо. На основі аналізу досліджень у сфері управління взаємодією з стейкхолдерами в рамках роботи було виокремлено такі ключові групи з позиції менеджменту підприємств аграрного бізнесу: споживачі, власники, інвестори, фінансові установи (банківський сектор, страхові організації), працівники та їх об'єднання, регуляторні органи, постачальники, представники локацій (населення місцевості, де здійснюється сільськогосподарська діяльність суб'єктів аграрного бізнесу). Кожна із зацікавлених сторін реалізує свої функції, здійснює відповідний внесок в діяльність підприємства, очікуючи належні результати, що найкращим чином об'єднуються в поняття інтереси, окремі зацікавлені сторони розділяють інтереси підприємства, і більшість мають власні потреби в його функціонуванні. Підприємство як система має власні цінності, формалізовані в місії, баченні та детерміновані множиною цілей, зацікавлене в розвитку та зростанні, потребує ресурсів, належного управління для реалізації своєї основної функції – виробництва аграрної продукції. Ці елементи тотожні менеджменту підприємства як окремої зацікавленої сторони, яка представляє підприємство як систему.

Діяльність суб'єктів аграрного ринку має свої специфічні властивості, які обумовлюють розуміння характеру безпеки їх функціонування. На основі здійсненого узагальнення наявних підходів до розуміння поняття «безпека», «економічна безпека» та їх організаційно-правових аспектів запропоновано розуміння організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу як відповідного стану, в якому підприємство здатне функціонувати як самостійний суб'єкт господарювання, зберігати свою юридичну та майнову цілісність, здійснювати діяльність, яка відрізняється від основної (фінансову та інвестиційну), входити до об'єднань та здійснювати внутрішнє управління.

Відповідно до розуміння управління організаційно-правової безпеки з позиції дослідження загроз важливим аспектом є визначення їх типології та

класифікації. Найбільш поширеними критеріями класифікації загроз виступають: за можливістю прогнозування, за можливістю запобігання, за сферою або природою виникнення, за типом середовища тощо.

В рамках нашого дослідження принциповим є розподіл загроз на керовані та некеровані. Перші виникають у сферах взаємодії із зацікавленими сторонами відносно задоволення їх інтересів та потреб і дотримання цінностей. Вірогідність їх виникнення та вплив на діяльність підприємства можуть бути оцінені - відповідно можуть бути розроблені дії недопущення втрат. Некеровані переважно відносяться до зовнішнього середовища, мають форс-мажорний характер, що обумовлює виключно пасивний характер реакції у формі запобіжних дій для зменшення негативного впливу на параметри стану організаційно-правової безпеки.

Відповідно ключовими ідеями нашого дослідження та принциповими питаннями є розробка класифікації загроз за групами зацікавлених сторін в розрізі їх інтересів, цінностей та потреб, що набуває форми ментальної карти сфери організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1

### Ментальна карта організаційно-правової безпеки

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

Кожна із розглянутих сфер виступає джерелом потенційних внутрішніх та зовнішніх загроз, що дозволяє їх групувати, як за зацікавленими сторонами, так і за зазначеними компонентами. Загрози з боку споживачів полягають у можливості виникнення судових позовів щодо якості, сортності продукції, термінів доставки. Подібні загрози можуть виникнути з боку постачальників відносно строків оплати за сировину або техніку. Найбільшою потенційною внутрішньою загрозою є непокоря або страйк працівників внаслідок недотримання вимог своєчасності виплати заробітної плати або судових позовів через недотримання графіків надання регулярних відпусток. З боку фінансових установ загроза полягає в можливому арешті активів та призупиненні поточної господарської діяльності через недотримання вимог сплати відсотків за кредити. Загроза з боку інвесторів полягає в обмеженості спроможності вступати до об'єднань суб'єктів господарювання, вільно здійснювати фінансову або інвестиційну діяльність. Загроза з боку власників полягає в можливості повного призупинення господарської діяльності та закритті підприємства. Широке коло загроз існує з боку регуляторних органів через несвоєчасне, неякісне або недоброчесне звітування, порушення обсягів та режимів сплати податків тощо. Найбільш специфічні загрози для суб'єктів аграрного бізнесу існують з боку локацій, що передбачає можливу обмеженість в оренді земельних паїв, обмеження у використанні засобів захисту рослин, відмова в доступі до інфраструктури. Запропонована класифікація загроз організаційно-правовій безпеці суб'єктів аграрного бізнесу виступає основою обґрунтування методології управління безпекою.

У *другому розділі* «**Методологічні засади діагностики організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу**» представлена кваліметрична модель оцінювання сфер організаційно-правової безпеки; здійснено оцінювання сфер організаційно-правової безпеки на досліджуваних підприємствах – суб'єктах аграрного бізнесу; розроблено науково-методологічний інструментарій ідентифікації загроз.

Відповідно розробленій ментальній карті організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу було виокремлено сфери, які виступають потенційними джерелами відповідних загроз. Для ефективного управління організаційно-правовою безпекою необхідною є розробка методичного забезпечення здійснення діагностики потенційних джерел загроз безпеці, які відносяться до керованих. В основу методичного забезпечення оцінювання покладена кваліметрична модель, яка дозволяє отримати узагальнену характеристику кожної із двох складових, де сферам відповідають коефіцієнти вагомості, а оціночний коефіцієнт розраховується за модифікованою шкалою Степела із діапазоном від «1» до «5», де перше значення відображає абсолютно негативний стан, який виступає джерелом всіх можливих загроз, а друге – найвищий рівень налаштування протікання процесів, який характеризується відсутністю потенційних джерел для загроз (табл. 2).

В результаті діагностування підприємства розміщуються на матриці, де кожному із квадратів відповідає загальна стратегія упередження появи загрозам організаційно-правовій безпеці.

**Кваліметрична модель оцінювання складових організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу**

Складові	Значення	Сфери	Ваго- мість сфер (В)	Оціноч- ний коєфі- цієнт (К)	Оцінка складо- вих
Органі- заційна	$K_{OB}$	Ефективність організаційної структури	$V_1$	$K_1$	$\sum V_1 \times K_1$ + ... $V_4 \times K_4$
		Ієрархія влади	$V_2$	$K_2$	
		Система делегування повноважень	$V_3$	$K_3$	
		Система мотивації	$V_4$	$K_4$	
Правова	$K_{PB}$	Контроль якості продукції	$V_5$	$K_5$	$\sum V_5 \times K_5$ + ... $V_{10} \times K_{10}$
		Процеси збуту продукції	$V_6$	$K_6$	
		Режим виплати заробітної плати та надання щорічних відпусток	$V_7$	$K_7$	
		Ведення всіх форм звітності	$V_8$	$K_8$	
		Фінансова дисципліна	$V_9$	$K_9$	
		Контроль екологічних нормативів діяльності	$V_{10}$	$K_{10}$	

З метою верифікації розробленої кваліметричної моделі оцінювання сфер організаційно-правової безпеки здійснено аналіз на сукупності аграрних підприємств, які було обрано за подібністю організаційно-правової форми господарювання, обсягом реалізації продукції та складності організаційної структури. Визначення вагомості коефіцієнтів здійснювалося шляхом їх ранжування на основі експертного оцінювання. Значення узгодженості думок експертів за сферами правової складової становить 65%, що свідчить про середній рівень однорідності думок, який між іншим є достатнім для використання отриманих в результаті подальших розрахунків. Відносно організаційних сфер єдність думок вища – коефіцієнт конкордації становить 83,2%, що свідчить про високий рівень однорідності суджень. Таким чином формули розрахунку за кваліметричної моделі набувають вигляду:

$$K_{OB} = (0,3524K_1 + 0,3333K_2 + 0,1905K_3 + 0,1238K_4) \quad (1)$$

$$K_{PB} = (0,1253K_1 + 0,132K_2 + 0,1213K_3 + 0,2307K_4 + 0,2173K_5 + 0,1733K_6) \quad (2)$$

Результати проведеного аналізу за обраними підприємствами представлено на рис. 1.

В результаті проведеного дослідження підприємства було розміщено на чотирьох кластерах, кожний з яких відрізняється відповідним рівнем складових організаційно-правової безпеки.

Підприємствам 1-го кластеру (стабільний стан) доцільно здійснювати виключно поточний моніторинг сфер як можливих джерел загроз, ставлячи акцент на зовнішніх некерованих небезпеках. Найнечисельніший 2-й (нестабільний стан в правовому розрізі) кластер відрізняються високим рівнем управління процесами у сферах організаційної безпеки, але має найнижчий середній рівень по правовій, що вимагає перегляду політик для недопущення обмеження свободи господарської діяльності. Найчисельніший виявився 3-й

кластер (нестабільний стан в організаційному розрізі) з досить високим рівнем правової компоненти, але слабкою організаційною. На жаль, 38 % досліджуваних підприємств опинилися в кластері аутсайдерів (критичний стан), що дозволяє розглядати їх як таких, що знаходяться в зоні підвищеної небезпеки, де фактично всі сфери діяльності організаційно-правової безпеки знаходяться в критичному стані, та вимагають впровадження радикальних заходів.

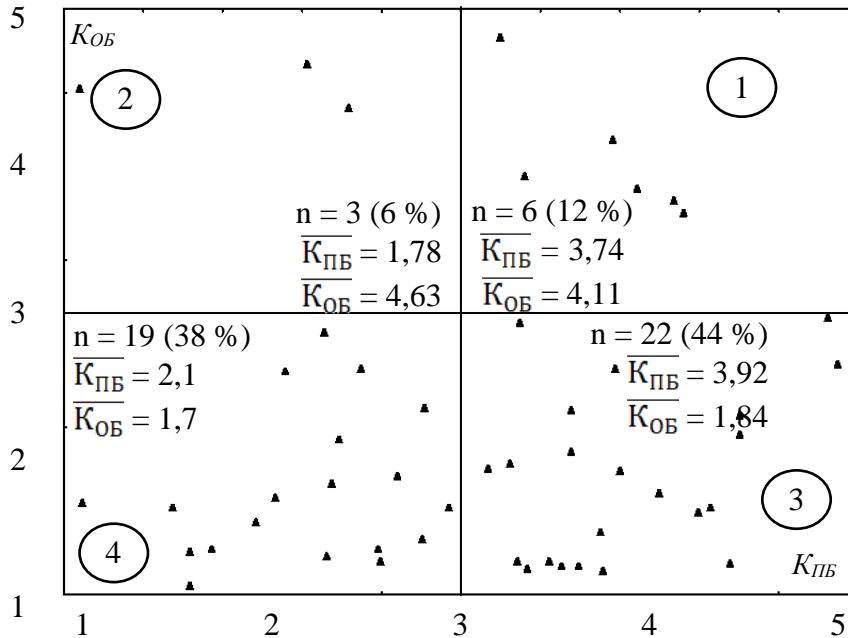


Рис. 1. Розподіл досліджуваних суб'єктів аграрного ринку за результатами кваліметричної моделі оцінки складових організаційно-правової безпеки

Управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного ринку вимагає, перш за все, розробки ефективного науково-методологічного інструментарію ідентифікації загроз. Як було зазначено, базою класифікації загроз є їх розподіл на керовані та некеровані. Розуміючи загрозу як негативний ризик, варто зауважити, що його природа пов'язана із невизначеністю, яка апріорі характерна зовнішньому середовищу, а також властива взаємодіям із зацікавленими сторонами. Потенційною загрозою внутрішнього середовища навіть виступає технологія та організація виробництва, так як від рівня їх досконалості залежить якість, яка може бути причиною судових позовів, що призупинять або обмежать господарську діяльність. Характер впливу загроз проявляється у витратах, які підприємство зазнає внаслідок їх настання, та вірогідності їх виникнення. Управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу передбачає реалізацію комплексу заходів, об'єднаних у відповідні стратегії, які направлені або на зниження несприятливого впливу загроз на діяльність підприємства, або на вірогідність їх виникнення. Таким чином, для ефективного реалізації управління необхідно розробити належний методологічний базис. Основою базису мають виступати



принципи, під якими варто розуміти основоположні, базові істини та твердження, яких необхідно дотримуватися при обґрунтуванні відповідних управлінських рішень. Узагальнюючи ряд досліджень провідних науковців з безпекології та в галузі економічної безпеки нами було виявлено та доведено множину принципів управління організаційно-правовою безпекою. Принципи було розподілено на загальні та специфічні. В групу загальних увійшли принципи: законності, системності, обґрунтованості, своєчасності, комплексності, збалансованості, безперервності, економічної доцільності, ефективності прийняття управлінських рішень, цілеспрямованості, об'єктивності, динамічності, адаптивності, гнучкості, взаємодії, достатності, бажання захищатися, конвергентності, повноти і достовірності інформації, централізації управління, пріоритетності. Групу специфічних формують принципи активності, постійного моніторингу, координації, централізації, інтегрованості, варіативності, адекватності реагування, стимулювання і відповідальності, утримання стійкості, моделювання управління, пріоритету заходів попередження, спеціалізації, прийнятного ризику, диференційованості, циклічності, узгодженості інтересів.

Множина методів управління розглядається в двох аспектах: загальнонаукові та прикладні. Загальнонаукові стосуються прийняття управлінських рішень в сфері управління організаційно-правовою безпекою, до яких варто віднести емпіричні (спостереження), економіко-математичні (пошук статистично значущих залежностей між явищами), статистичні (аналіз динаміки ключових показників), соціологічне досліджень (виявлення інтересів, потреб та цінностей). Прикладні методи розподіляються на такі групи як: економічні, адміністративні, соціально-психологічні, інформаційні, організаційно-технологічні та інституційно-правові.

Сукупність функцій управління організаційно-правовою безпекою включає: прогнозування – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення поточних закономірностей та розробка прогнозів і сценаріїв розвитку у відповідних сферах розробленої ментальної карти; планування – визначення превентивних заходів недопущення впливу загроз на організаційно-правову безпеку підприємства та строків їх реалізації, виділення бюджету на покриття втрат від можливих загроз, аналіз доцільності та ефективності понесених витрат; організація – розробка положення про здійснення організаційно-правової безпеки на підприємстві із визначенням відповідальної особи, підрозділу або відділу, закріпленням повноважень, узгодженням ієрархії; мотивація – гармонізація системи стимулювання персоналу із значеннями індикаторів сфер організаційно-правової безпеки та превентивними заходами в рамках стратегій управління; контроль – співставлення отриманих результатів реалізованої стратегії із запланованими, внесення коректив; регулювання – внесення змін в план управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, перегляд ключових індикаторів, зміни в комунікаціях із зацікавленими сторонами.

Розглянуті елементи методологічного базису варто вважати універсальними, необхідними для дотримання всіма досліджуваними

суб'єктами аграрного бізнесу. Натомість специфіка загроз зовнішнього середовища та індивідуального рівня складових організаційно-правової безпеки за сферами діяльності обумовлює потребу у розробці сукупності стратегій. Першою варто визнати стратегію ухилення, яка передбачає переорієнтацію діяльності таким чином, щоб уникнути впливу потенційних загроз. Це стосується, наприклад, зміни організаційно-правової форми для спрощення подання фінансової звітності з метою превентивного недопущення санкцій. Стратегія прийняття стосується некерованих (переважно зовнішніх) загроз, ухилення від яких неможливе і вплив на вірогідність їх виникнення також відсутній – єдиною можливістю є резервування коштів на покриття збитків і втрат. Стратегія управління – передбачає впровадження дій, які знижують вірогідність впливу загрози або масштабність втрат від її виникнення. Стратегія передачі – передбачає введення до взаємодії додаткової фізичної чи юридичної особи, у форми аутсорсингу, послуг страхування, здійснення аудиту тощо, яка бере на себе відповідальність за протікання процесів (реалізує їх самостійно) у сферах ментальної карти організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу.

*У третьому розділі «Розвиток систем управління через призму формування організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу»* визначено вплив окремих чинників на інтегровану систему безпеки організаційно-правових факторів та форм власності; досліджено результативні умови функціонування досліджуваних підприємств; ідентифіковано внутрішні та зовнішні загрози господарюючих суб'єктів агробізнесу.

Визначені чинники впливу на діяльність (операційну, фінансову та інвестиційну) виокремлені за допомогою SWOT-аналізу. Визначено, що формування загроз та можливостей за обраною методикою має відбуватись з урахуванням матриці, яка включатиме окремо організаційні та правові складові з одночасною перехресною побудовою у вимірі внутрішнього та зовнішнього середовища, а також з виявленням можливих економічних наслідків при настанні події. Так, з'ясовано, що найбільший вплив на кінцеві економічні результати мають компоненти ринкового позиціонування з урахуванням форм власності та розмірів досліджуваних підприємств, на основі чого й проведене групування досліджуваних підприємств. Ідентифіковано, що найбільші відносні показники результативності (чистого доходу від реалізації та прибутку) мають підприємства в групі з ефективністю 40-57,5 % (7 підприємств), в інших групах (20-39,9% - 14 підприємств; 0,1 – 19,9 % - 12 підприємств; збиткові – 17 підприємств) не існує чіткого ранжування, що вказує на відсутність тенденції до кореляції між визначеними показниками (рис. 2). Одночасно результати групування використані при визначенні інтенсивності ринкової конкуренції за показниками концентрації (трьох- та чотирьохчастковими індексами), системи нерівностей, модифікованих індексів Херфіндаля та Херфіндаля –Хіршмана, Розенблюта, коефіцієнтів абсолютної та відносної концентрації, коефіцієнта варіації, що дало змогу провести сегментування підприємств (табл. 3). Доведено, що визначені тенденції повністю відповідають розвитку систем управління на досліджуваних підприємствах.

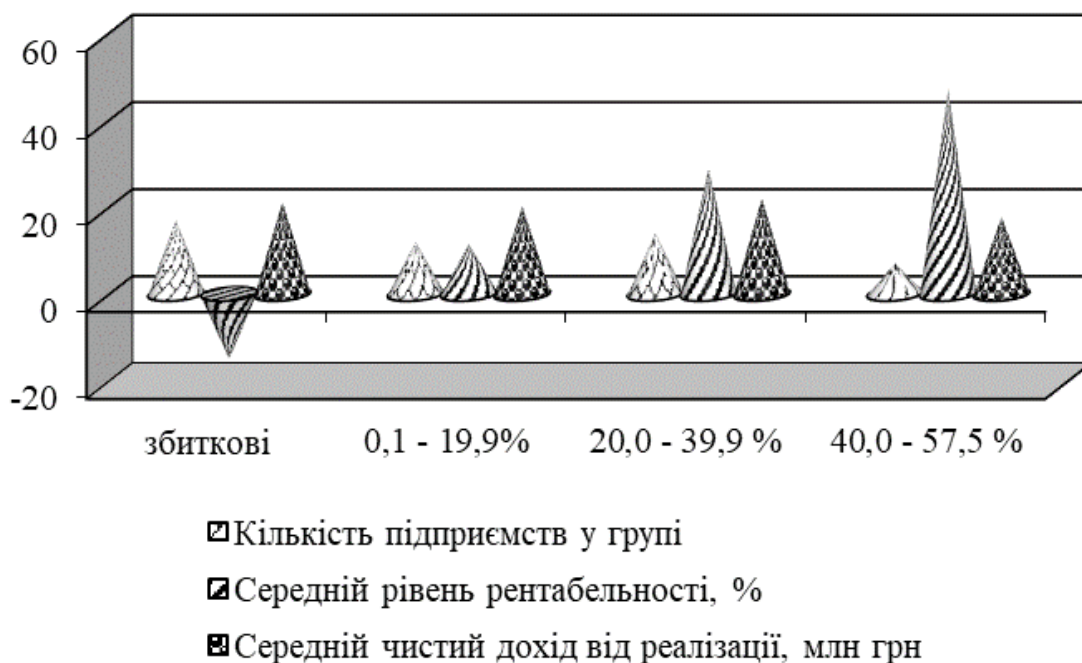


Рис. 2. Компаративне порівняння ідентифікованих показників результативності згрупованих аграрних підприємств

Таблиця 3

**Результативність ринкової діяльності досліджуваних підприємств**

Показник	Значення	Ппоказник	Значення
$CR_i = \sum_{i=1}^n q_i$	0,26	$I_{HH} = \sum_{i=1}^m q^2_i$ (модифікований)	0,27
$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}$	0,37	$I_R = \frac{1}{\sum_{i=1}^n (i \cdot D_i)}$ , $i = 1, 2, \dots, n$	0,002
$\begin{cases} Q_1 + Q_2 + Q_3 > 0,7 \\ Q_1 / (Q_2 + Q_3) > 1 \end{cases}$	0,97 1,33	$U_K = \sqrt[3]{U_D \cdot U_T \cdot U_P}$	3,3
$I_H = \sum D_i^2$ $I_h = 1000 * D_i^2$	0,22	$U_D = 1 - \frac{\sqrt{\frac{1}{n} \sum (D_i - D_{сер})^2}}{D_{сер}}$	0,18

Джерело: власні розрахунки за результатами діяльності 50 аграрних підприємств

За методом профілів з використанням радіальної діаграми на основі окремих обраних методом експертного оцінювання критеріїв організаційної, правової та економічної систем діяльності досліджуваних підприємств виконано порівняльний аналіз підприємств, згрупованих за формами власності (рис. 3).

Проведене оцінювання організаційно-правового забезпечення діяльності досліджуваних підприємств дозволило виокремити детермінанти впливу на

рівні мікро- та макросередовища підприємств. Визначено, що основна діяльність господарюючих суб'єктів аграрного бізнесу підпорядкована факторам виробничого характеру та управлінського, які мають свої обмеження в розрізі базових систем.

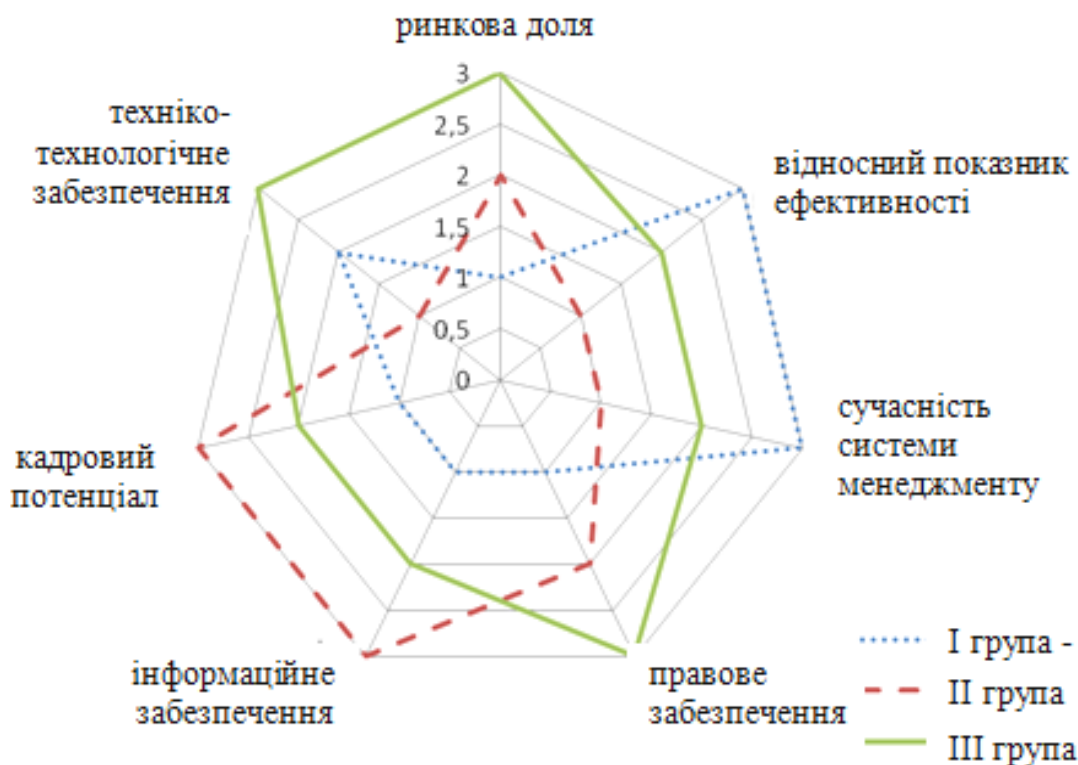


Рис. 3. Радіальна діаграма результативності груп підприємств

У четвертому розділі «Детермінанти розвитку інтегрованих систем менеджменту суб'єктів агробізнесу в площині управління організаційно-правовою безпекою» окреслено організаційно-правові детермінанти в менеджменті підприємств при системі обмеження; опрацьовано стимулюючі компоненти систем управління для нівелювання ризиків організаційно-правового характеру; визначено результуючі чинники формування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів агробізнесу.

За допомогою метода графічної інтерпретації отриманих результатів визначено сегменти зовнішньої безпеки з відповідними секторами внутрішніх можливостей протидії та базовими складовими формування стратегії підприємства (рис. 4).

За представленою моделлю складається онтологія організаційно-правового управління підприємством, формується базис для планування розвитку господарюючого суб'єкта через процеси, ресурсне забезпечення, механізми взаємодії, структуру та культуру управління.

Детермінанти розвитку інтегрованих систем управління формуються через дескриптивне та нормативне розуміння організаційно-правової безпеки для підприємства, що формує відповідні функції, методи, принципи, системи та механізми управління.

В залежності від обраного інтенсивного чи екстенсивного напрямку розвитку господарюючого суб'єкта обираються зовнішні та внутрішні напрями розвитку, які враховують одночасно просторові й часові показники, а також альтернативи розвитку в сфері організаційно-правової безпеки через відповідні вектори у напрямках базових рівнів: ідентифікації загроз та можливостей опору, оцінювання безпеки з виокремленням вагомих значень та прийняття управлінських рішень, які формують вже стратегію розвитку підприємства в цілому. За допомогою організаційно-правової та управлінської функціональних складових бізнес-середовища обирається стратегічний діапазон, який, в свою чергу, через зони економічної активності складатиме основу для організаційно-правового та економічного механізму діяльності підприємства.

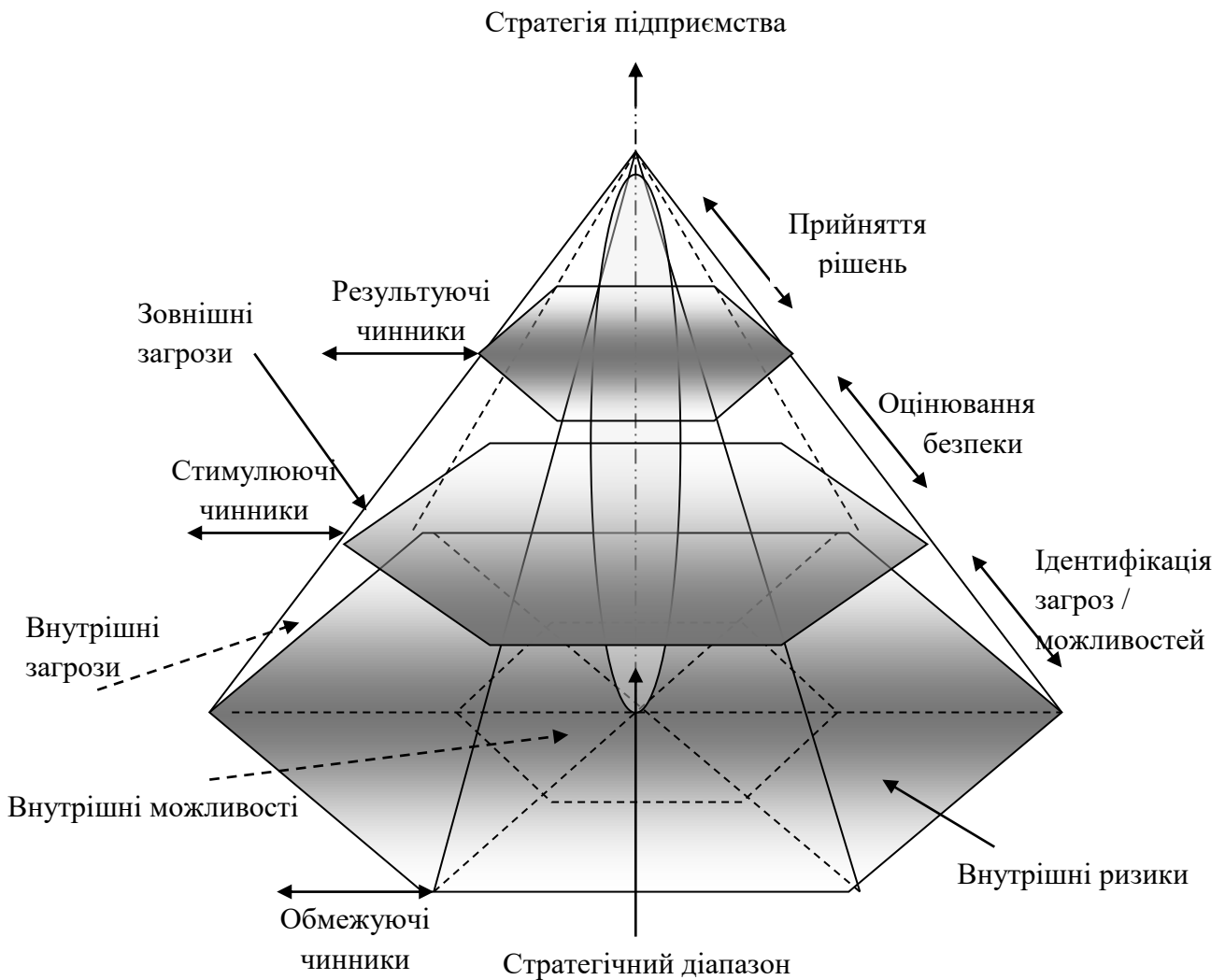


Рис. 4. Графічна інтерпретація моделі стратегічного управління підприємства

Визначено, що компетенції господарюючого суб'єкта, як нульова точка при створенні стратегії розвитку, формують його стратегічний простір та конфігурацію через взаємозалежний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на систему формування організаційно-правової безпеки. Одночасно за допомогою

діагностики тріади: ідентифікація можливостей, аналіз стратегічних намірів, дослідження ринкового середовища, можливими є проведення компанування загроз та ризиків за цільовими об'єктовими ринками. При цьому увага приділяється саме розподілу компонентів нівелювання ризиків та загроз на обмежуючі, стимулюючі та результуючі для діагностування потенціалу та запровадження можливих організаційних змін. Сформований потенціал розподіляється за структурою між управлінською та виробничою підсистемами, а отриманий ефект оцінюється з точки зору відповідності до якісних показників організаційних змін підприємства.

Доведено, що індикаторами розвитку організаційно-правової безпеки суб'єктів агробізнесу можна вважати формальні та неформальні результати. До формальних результуючих компонентів слід відносити показники розмірів підприємства, можливого спектру диверсифікації виробництва, фінансові результати із відповідним ресурсом отримання конкурентних переваг. Системи організаційно-правового управління, рівень кваліфікації трудових ресурсів та матеріально ресурсне забезпечення віднесені до формальних забезпечуючих критеріїв. Неформальними результуючими критеріями слід вважати сталий розвиток підприємства, його стабільність за показниками фінансової стійкості, результати узгодженої тривалої співпраці з контрагентами та досягнення стратегічної мети. Інформаційне та кадрове забезпечення стане неформально забезпечуючим індикатором. Опрацювання системи управління з визначених критеріїв та індикаторів є основою формування моделей інтегрованої системи організаційно-правового управління господарюючих суб'єктів агробізнесу.

Компаративний аналіз інтегрованих систем в менеджменті господарюючих суб'єктів агробізнесу дозволив виявити обмежуючі, стимулюючі та результуючі чинники формування механізму функціонування організаційно-правової безпеки.

*У п'ятому розділі «Механізми та інтегровані системи в організаційно-правовій безпеці суб'єктів агробізнесу»* сформовано функціонал та навантаження систем управління в межах організаційно-правової безпеки підприємства; визначено інструментарій інтегрованих систем управління для нівелювання загроз та ризиків за різними видами діяльності; розроблено механізм організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу з урахуванням необхідності запровадження відповідних організаційних змін в системі їх менеджменту.

Одним із ключових питань управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу є обґрунтування вибору розроблених в рамках запропонованого методологічного базису стратегій як варіативної складової, їх впровадження та бюджетування. Схема здійснення вибору надана на рис. 5.

За допомогою представленого порядку та процедурного забезпечення з одночасним використанням інструментарію стратегічного управління, методів економічної діагностики результативності діяльності підприємства та виокремлення якісного та кількісного виміру оцінювання керованих та некерованих загроз, запропоновано функціональне навантаження системи

організаційно-правової безпеки підприємства, в тому числі й в розрізі управління ризиками як первинної економічної загрози.



Рис. 5. Схема превентивного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу

На основі методів творчого вирішення проблем, теорії ігор, морфологічних запитань, синектики та аналогій, використання когнітивних карт, а також використання інших методів аналітичного та неаналітичного характеру визначено зони ризиків підприємства залежно від витрат, представлені структури систем управління ризиками з моделюванням вибору методів впливу на них з метою нівелювання найбільших загроз та підвищення рівня безпеки на підприємстві. За визначеними характеристиками системи ризиків сформовані також принципи формування системи управління організаційно-правовою безпекою, як такою, що є наслідком формування перших. При цьому за еквівалентністю між метою та засобами досягнення організаційно-правової рівноваги, в тому числі з урахування економічних

ризиків, а також з урахуванням постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, можливим є формування комплексного механізму. Комплексний механізм підприємства має включати економічний, організаційний, правовий, господарський, фінансовий, мотиваційний.

Доведено, що принцип адаптивності організаційно-правової інтегрованої системи управління, як компоненти загального механізму, будується на запровадженні до неї елементів всіх видів механізмів підприємства. Останнє даватиме змогу забезпеченню альтернативності розвитку та збільшенню діапазону можливої інтегрованої моделі розвитку.

В залежності від профільності та умов функціонування в ринковому середовищі створюються не лише загрози та ризики, які формують організаційно-правову безпеку господарюючого суб'єкта, а також й стратегічні можливості. Стратегічні можливості є векторами розвитку, які мають підґрунтя у вигляді ринкового позиціонування та стратегічного партнерства, а також інституційне забезпечення (за допомогою механізмів інтеграції, кооперації, кластеризації). Стратегічні можливості в якості резервів підвищення ефективності діяльності господарюючого суб'єкта використовують інструментарій запровадження стратегічних (організаційних) змін, як таких, що через налагодження організаційної складової, адаптуватимуть системність та комплексність в механізмах управління.

Визначення системної ефективності механізму управління базується на діагностиці окремих факторів діяльності підприємства, зокрема, показниках його результативності, життєвого та відтворювального циклів результату, рівня та правової об'єктивізації стратегічного управління, стійкості циклів та процесів, використання кривої засвоєння, аналізу правової безпеки, проведення функціонально-вартісного аналізу з одночасним порівнянням з системою ієрархічного управління. Все визначене в кінцевому результаті формуватиме архітектуру та архітектоніку організаційно-правової системи управління підприємством. Також доведено, що наявність функціональної організованості організаційно-правової підсистеми господарюючого суб'єкта, а також узгодженість з іншими підсистемами, розвиватимуть процеси актуалізації функцій, їх лабільності та нейтралізації дисфункцій.

Ідентифіковано передумови та підтверджено необхідність формування інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів бізнесу, яка складатиметься з окремих підсистем.

Запропонована система управління організаційно-правовою безпекою та виокремлені домінуючі напрями захисту за блоками (організаційним, правовим та інтегрованим) є базисом для формування механізму управління підприємством. Визначений механізм складатиметься із систем, елементний склад яких за різних моделей формуватиметься з урахуванням їх вагомості за експертним методом оцінювання в загальній результативності підприємства, при чому маючи єдину мету та завдання, коригуватимуться лише методи нівелювання загроз та забезпечення стійких позицій та правової безпеки (рис. 6).



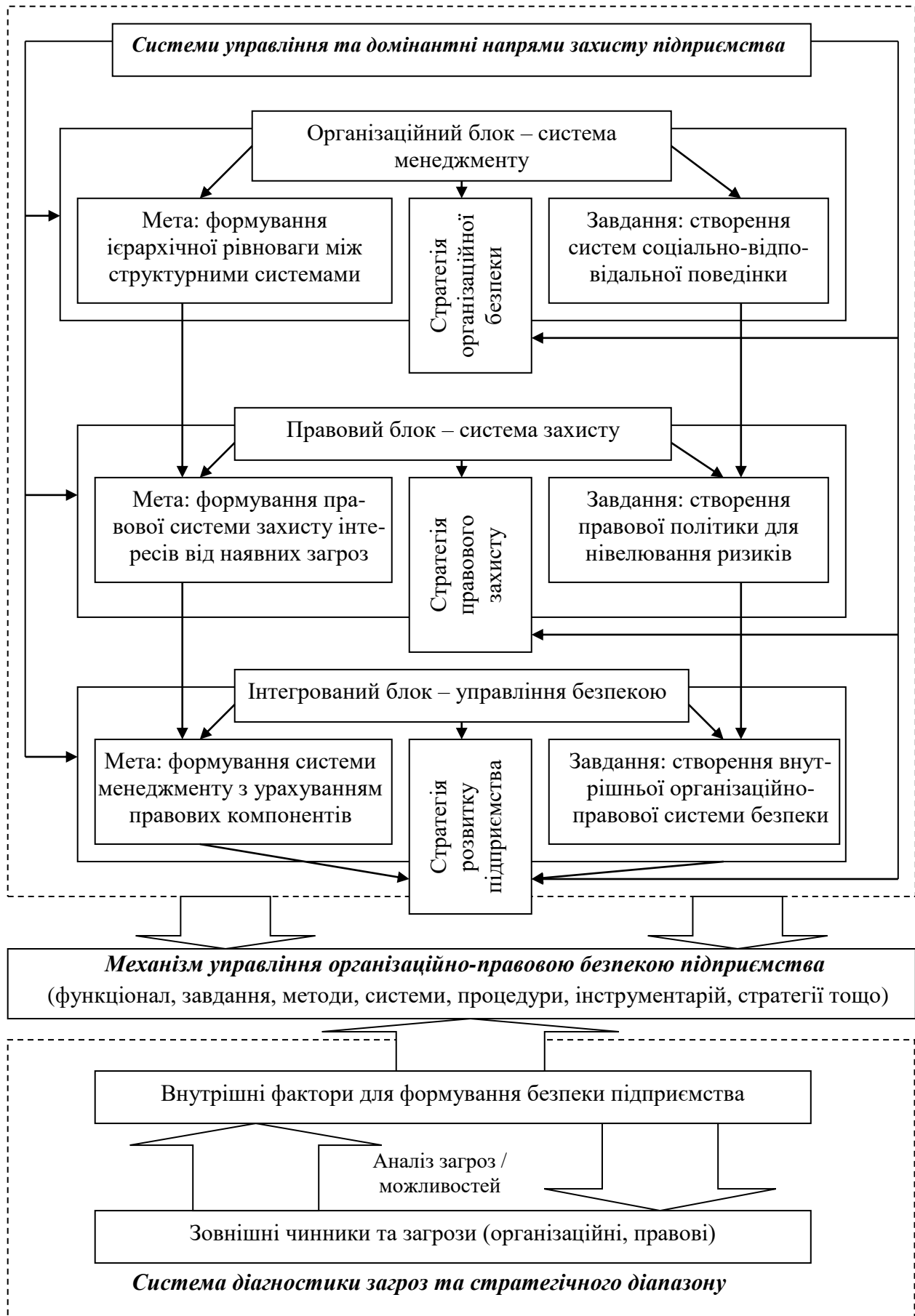


Рис. 6. Інтегрована система управління організаційно-правовою безпекою суб'єкта агробізнесу

Також в залежності від обраного блоку формуватимуться окремі інтегровані системи, напрями, компоненти та процедури яких використовуватимуться в стратегічному управлінні підприємством (рис. 7).



Рис. 7. Стратегії інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою підприємства з визначеним змістовним наповненням

За допомогою методів теорії корисності, векторної оптимізації, ситуаційного управління та моделювання визначені основні механізми інтегрованої системи управління. Моделювання окремих механізмів управління організаційно-правовою безпекою для господарюючих суб'єктів аграрного бізнесу проведено з використанням теоретико-ігрової моделі та інгредієнту функціоналу оцінювання. Також запропоновано в чистих стратегіях – модель матричної гри, а в змішаних стратегіях – формування портфелів підприємства при функціонуванні окремих управлінських систем основної (операційної), інвестиційної й фінансової діяльності.

## ВИСНОВКИ

У дисертації обґрунтовано інтегровані системи управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу на основі виокремлених детермінант концепції стратегічного розвитку, запровадження методологічних засад діагностики та виявлення потенційних джерел загроз з подальшим моделюванням ефективного механізму функціонування на основі сучасних методів та інструментарію менеджменту підприємств.

1. Розроблено методологічні засади діагностики діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, в основі яких знаходяться правова й організаційна складові, які об'єднують відповідні сфери діяльності, від неналежного протікання процесів в яких можуть виникнути загрози організаційно-правовій безпеці суб'єктів аграрного бізнесу. В якості метода оцінювання запропоновано кваліметричну модель із ранжуванням вагомості виділених сфер. Розроблена модель дозволяє здійснити аналіз досліджуваного поняття за двома ключовими складовими та поєднати ці результати шляхом визначення віднесення підприємства до відповідного квадранту, для якого розроблено належні заходи.

2. Запропоновано розширене та уточнене поняття організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу як детермінованого стану, в якому підприємство здатне зберігати свою організаційну, юридичну та майнову цілісність, здійснювати основну, інвестиційну та фінансову діяльність, входити до об'єднань, ефективно здійснювати внутрішнє управління на основі гармонізації інтересів, потреб і цінностей зацікавлених сторін. Поняття безпеки розглядається як похідне від загрози, яка є об'єктивною категорією, недопущення негативного впливу якої і виступає основною метою управління організаційно-правовою безпекою.

3. Запропоновано розглядати сферу ідентифікації потенційних загроз організаційно-правовій безпеці в розрізі інтересів, потреб та цінностей, які властиві зацікавленим сторонам діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, до яких віднесено власників, інвесторів, регуляторні органи, місцеві локації, працівників, споживачів, постачальників та фінансові установи. Виокремлення потенційних загроз за зазначеними складовими відповідно зацікавленим сторонам запропоновано розглядати як ментальну карту, яка виступає основним джерелом прогнозування виникнення керованих загроз.

4. Обґрунтовано розширене поняття «економічна безпека підприємства», яке аналізується на мікрорівні діяльності із недостатньою увагою до включенням в аналіз людини як суб'єкта нанорівня в рамках теорії безпекології. Так як саме людині властиві найбільш конкретні потреби в різних видах безпеки, забезпечення яких частково переноситься на підприємства в ході здійснення ним основної діяльності. Доведення необхідності єдності розгляду підприємства та людини обґрунтовано в тріаді «потреби – інтереси – цінності», де ключовим визначено потребу в гармонізації зазначених елементів між підприємством та людиною.

5. З метою імплементації розробленої кваліметричної моделі діагностики потенційних джерел загроз організаційно-правовій безпеці проведено аналіз на

досліджуваних суб'єктах аграрного бізнесу. В результаті ранжування сфер обраних складових визначено пріоритетність кожної із них та розраховано інтегральне значення з використанням відповідного оціночного коефіцієнту. Поєднуючи обидва інтегральні значення всі досліджувані підприємства було розміщено на матриці кваліметричної моделі, що дозволило виокремити групи лідерів із стабільним станом, дві групи нестабільного стану у правовому та організаційному розрізі, а також аутсайдерів, що дало можливість запропонувати відповідні заходи для підприємств одного кластеру. В цілому за результатами аналізу можна стверджувати, що розподіл підприємств за правовою безпекою є більш однорідним, ніж за організаційною, так як переважна більшість підприємств за інтегральним значенням останньої отримали значення нижче середнього, що свідчить про високу ступінь ймовірності виникнення загроз у сферах організаційної структури, делегування повноважень, системи мотивації та ієрархії влади. Відповідно за умови ігнорування цих загроз підприємство ризикує стикнутися із значними втратами внаслідок порушення стану організаційно-правової безпеки.

6. З метою ефективного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу розроблено методологічний базис, який об'єднує такі складові як: загальні та специфічні принципи, загальнонаукові та прикладні методи, а також функції які виступають універсальними компонентами. Варіативну складову методологічного базису становлять стратегії управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, вибір яких залежить від поточного стану підприємства, рівня аналізу загроз, спроможності їх нівелювати. Таким чином, було запропоновано 4 базові стратегії управління загрозами організаційно-правовій безпеці: стратегія прийняття, стратегія ухилення, стратегія передачі та стратегія управління, зміст яких залежить від орієнтації суб'єкта, який приймає управлінські рішення, або на зниження вірогідності виникнення загрози, або на зменшення її негативного впливу на діяльність суб'єкта аграрного бізнесу, або на одночасну реалізацію цих дій.

7. Визначено вплив на інтегровану систему безпеки організаційно-правових форм та форм власності, який проявляється через ідентифіковані фактори розвитку підприємницьких структур у відповідності до поділу за розміром на малі, середні та великі підприємства, які при виході на ринок різними методами проваджують свою виробничо-комерційну діяльність через можливості та загрози, в першу чергу, з боку формування товарної політики. Виявлено особливості впливу форм власності господарюючих суб'єктів бізнесу в розрізі формування зовнішніх загроз та ризиків, які спричинені їх економічними інтересами та конкурентними перевагами в умовах існуючого ринкового розподілу часток та ринкового позиціонування. Досліджено динаміку фінансових результатів функціонування досліджуваних підприємств, проведено групування та проаналізовано тенденції їх розвитку.

8. З метою виявлення зовнішніх та внутрішніх чинників формування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів агробізнесу ідентифіковано загрози та ризики. Визначені чинники впливу на діяльність (операційну, фінансову та інвестиційну) виокремлені за допомогою

SWOT-аналізу. Визначено, що формування загроз та можливостей за обраною методикою має відбуватись з урахуванням матриці, яка включатиме окремо організаційні та правові складові з одночасною перехресною побудовою у вимірі внутрішнього та зовнішнього середовища, а також з виявленням можливих економічних наслідків при настанні події. Визначено, що основна діяльність господарюючих суб'єктів аграрного бізнесу підпорядкована факторам виробничого характеру та управлінського, які мають свої обмеження в розрізі базових систем.

9. Детермінанти розвитку інтегрованих систем управління формуються через дескриптивне та нормативне розуміння організаційно-правової безпеки для підприємства, що формує відповідні функції, методи, принципи, системи та механізми управління. За допомогою метода графічної інтерпретації отриманих результатів визначено сегменти зовнішньої безпеки з відповідними секторами внутрішніх можливостей протидії та базовими складовими формування стратегії підприємства. За представленою моделлю складається система організаційно-правового управління підприємством, формується базис для планування розвитку господарюючого суб'єкта через процеси, ресурсне забезпечення, механізми взаємодії, структуру та культуру управління.

10. За результатами діагностики тріади (ідентифікації можливостей, аналізу стратегічних намірів, дослідження ринкового середовища), можливими є проведення компанування загроз і ризиків за цільовими об'єктовими ринками. При цьому увага приділяється саме розподілу компонентів нівелювання ризиків та загроз на обмежуючі, стимулюючі та результуючі для діагностування потенціалу та запровадження можливих організаційних змін. Опрацьовано стимулюючі компоненти систем управління для нівелювання ризиків організаційно-правового характеру.

11. Визначено результуючі чинники формування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів агробізнесу. Індикаторами розвитку організаційно-правової безпеки суб'єктів агробізнесу можна вважати формальні та неформальні критерії. До формальних результуючих компонентів слід відносити показники розмірів підприємства, можливого спектру диверсифікації виробництва, фінансові результати із відповідним ресурсом отримання конкурентних переваг. Системи організаційно-правового управління, рівень кваліфікації трудових ресурсів та матеріально ресурсне забезпечення віднесені до формальних забезпечуючих критеріїв. Неформальними результуючими критеріями слід вважати сталий розвиток підприємства, його стабільність за показниками фінансової стійкості, результати узгодженої тривалої співпраці з контрагентами та досягнення стратегічної мети. Інформаційне та кадрове забезпечення стане неформально забезпечуючим індикатором.

12. Визначений функціонал та навантаження систем управління в межах організаційно-правової безпеки підприємства, який формується за допомогою представленого порядку та процедурного забезпечення з одночасним використанням інструментарію стратегічного управління, методів економічної діагностики результативності діяльності підприємства та виокремлення

якісного та кількісного виміру оцінювання керованих та некерованих загроз з урахуванням своєчасного реагування на постійні зміни на мікро- та макрорівні внутрішнього та зовнішнього середовища, які в сукупності представлені в матриці дослідження факторів впливу на організаційну безпеку господарюючих суб'єктів.

13. Запропоновано схему превентивного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, яка включає якісний та кількісний аналіз, та складається із сукупності послідовних етапів ідентифікації керованих та некерованих загроз, аналізу вірогідності настання та впливу на підприємство, позиціонування загроз на матриці розміщення, оцінювання розміру превентивних витрат та їх ефективності понесення, обґрунтування стратегії виявлення потенційних загроз, резервування бюджету для покриття витрат по стратегії та розробки плану їх реалізації, вибору індикаторів відстеження реалізації плану, контролю за його виконанням та регулювання всієї системи управління організаційно-правовою безпекою.

14. Ідентифіковано передумови та доведено необхідність формування інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів бізнесу, яка складатиметься з окремих підсистем. Визначено інструментарій інтегрованих систем управління для нівелювання загроз та ризиків за різними видами діяльності. Запропонована система управління організаційно-правовою безпекою та виокремлені домінуючі напрями захисту за блоками (організаційним, правовим та інтегрованим) є базисом для формування механізму управління підприємством. Визначений механізм складатиметься із систем, елементний склад яких за різних моделей формуватиметься з урахуванням їх вагомості за експертним методом оцінювання в загальній результативності підприємства, маючи єдину мету та завдання, коригуватимуться лише методи нівелювання загроз та забезпечення стійких позицій та правової безпеки.

15. Розроблено механізм організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу з урахуванням необхідності запровадження відповідних організаційних змін в системі їх менеджменту. Інституційним підґрунтям отримання успіху в забезпеченні організаційно-правової безпеки є також формалізація систем інтеграції та кластеризації при формуванні стратегій управління господарюючими суб'єктами аграрного бізнесу з метою постійного та планомірного нівелювання ризиків, пов'язаних, в першу чергу, з отриманням загроз через масштаби діяльності та злагодження впливу факторів конкурентної поведінки різних за розмірами ринкових суб'єктів.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### ***Монографії та колективні монографії***

1. Сьомич М. І. Методологія формування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу: моделі та механізми / М. І. Сьомич. – Харків: Видавництво «Смуґаста типографія», 2019. – 356 с.

2. Сьомич М. І. Методичні підходи до оцінки механізмів підвищення ефективності реалізації економічної політики держави / М. І. Сьомич // Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку [колективна монографія]. – Київ: Кондор, 2016. – С. 187–195.

3. Сьомич М. І. Формування ефективної системи мотивації праці найманих працівників підприємств в умовах ринкової економіки та шляхи її вдосконалення / М. І. Сьомич // Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики [колективна монографія]. – Полтава: В-во «Сімон», 2017. – С. 647–655.

4. Сьомич М. І. Особливості сільськогосподарської кооперації в умовах трансформаційних перетворень / М. І. Сьомич, І. А. Маркіна // Актуальні проблеми сучасного менеджменту [колективна монографія]. – Кривий Ріг: Вид. Р. А. Козлов, 2018. – С. 81–88.

5. Syomych M. I. Improvement of the public administration mechanisms in the system of financing social protection of citizens in Ukraine under the conditions of the market economy / M. I. Syomych // Theory and practice of social, economic and technological changes [monograph]. – Nemoros s.r.o., Prague, 2018. – P. 303–310.

6. Syomych M. I. The ways of improving personnel policy and publicity in local self-government bodies / M. I. Syomych // Management of the 21st century: globalization challenges: [monograph]. – Nemoros s.r.o., Prague, 2018 – P. 178–185.

7. Syomych M. I. Peculiarities of public management of environmental and economic security of a region / M. I. Syomych, I. A. Markina // Security of the XXI century: national and geopolitical aspects [monograph]. – Nemoros s.r.o., 2019. – P. 312–319.

8. Syomych M. I. Legal regulation of the state policy mechanisms of small business support in Ukraine / M. I. Syomych, O. Demydkin / Management of the 21st century: globalization challenges [monograph]. – Nemoros s.r.o., Prague, 2019. – ISSUE 2 – P. 362–368.

9. Сьомич М. І. Удосконалення податкових механізмів держави як елемента соціального аспекту сталого розвитку / М. І. Сьомич // Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика [колективна монографія]. – Полтава: Сімон, 2015. – С. 270–277.

### ***Статті у наукових фахових виданнях***

10. Сьомич М. І. Правова природа участі працівників у локальному нормативно-правовому регулюванні праці / М. І. Сьомич // Вісник Запорізького національного університету: Юридичні науки. – 2014. – №1. – С. 169–174.

11. Сьомич М. І. Сутність та роль юридичної відповідальності у сфері договірних трудових відносин / М. І. Сьомич // Науковий вісник Ужгородського національного університету: Право. – 2014. – Вип. 27. – Т. 2. – С. 77–80.

12. Сьомич М. І. Шляхи законодавчого вдосконалення вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) / М. І. Сьомич // Вісник Донецького національного університету: Економіка і право. – 2014. – №1. – С. 178–183.

13. Сьомич М. І. Характеристика матеріальної відповідальності роботодавця як самостійного інституту трудового права / М. І. Сьомич // Підприємництво, господарство і право. – 2014. – №9 (225). – С. 24–27.

14. Сьомич М. І. Перспективи вдосконалення правового регулювання відповідальності роботодавця в умовах ринкових відносин / М. І. Сьомич // Підприємництво, господарство і право. – 2014. – №10 (226). – С. 26–29.

15. Сьомич М. І. Економічна привабливість аграрного сектору України в умовах глобальних викликів / М. І. Сьомич // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки». – 2015. – Вип. 30. – С. 169–176.

16. Сьомич М. І. Організаційно-економічні аспекти управління підприємствами агропромислового комплексу / М. І. Сьомич // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії: Економічні науки. – 2015. – Вип. 1 (10). – С. 256–263.

17. Сьомич М. І. Організаційно-правові особливості управління споживчою кооперацією України в умовах ринкової економіки / М. І. Сьомич, І. А. Маркіна // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії: Економічні науки. – 2016. – Вип. 1 (12). – С. 38–45.

18. Сьомич М. І. Організаційно-економічний механізм управління інформаційним потенціалом підприємства / М. І. Сьомич, І. А. Маркіна, Д. В. Дячко // Економічний форум – 2016. – № 2. – С. 175–181.

19. Сьомич М. І. Сучасні підходи до державного управління екологічною безпекою в аграрній сфері / І. А. Маркіна, М. О. Стеценко, М. І. Сьомич // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – 2017. – Вип. 3 (67). – С. 52–61.

20. Сьомич М. І. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції підприємства / М. І. Сьомич, І. А. Маркіна, Н. В. Ковалевська // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. – Вип. 4 (68). – С. 129–138.

21. Сьомич М. І. Механізм державного управління екологічною безпекою аграрного виробництва в Україні / М. І. Сьомич, І. А. Маркіна // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2018. – №1. – С. 76–86.

22. Сьомич М. І. Державні механізми протидії тінізації економіки України як елемент економічної безпеки / М. І. Сьомич, І. А. Маркіна // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2018. – №3. – С. 64–74.

23. Сьомич М. І. Гармонізація українського та європейського законодавства щодо управління земельними ресурсами / М. І. Сьомич // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2018. – №4 (103). – С. 61–69.

24. Сьомич М. І. Особливості сучасних моделей публічного управління / М. І. Сьомич // Аспекти публічного управління. – 2019. – Т. 7. – № 4. – С. 44–52.

25. Сьомич М. І. Інструментальний підхід при формуванні організаційного механізму підприємств через інтегровані системи / М. І. Сьомич // Вісник ХНТУСГ: економічні науки. – 2019. – Вип. 202. – С. 48–60.

26. Сьомич М. І. Побудова інтегрованих систем управління суб'єктами аграрного бізнесу при формуванні їх організаційно-правової безпеки



// М. І. Сьомич // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 3. – С. 72–80.

27. Сьомич М. І. Функціональне навантаження систем в управлінні організаційно-правовою безпекою підприємств / М. І. Сьомич // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2019. – № 4. – С. 36–42.

28. Сьомич М. І. Організаційні зміни при реалізації механізмів управління організаційно-правовою безпекою / М. І. Сьомич // Вісник ХНТУСГ: економічні науки. – 2019. – Вип. 206. – С. 32–40.

29. Сьомич М. І. Особливості державної політики підтримки малого бізнесу та підприємництва в Україні / М. І. Сьомич // Публічне управління і адміністрування в Україні. – 2019. – № 9. – С. 94–101.

***Статті у зарубіжних виданнях та виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз***

30. Syomych M. I. Economic security models in the modern business environment / M. I. Syomych // Modern Science – Moderní věda. – 2016. – № 2. – P. 23–30.

31. Syomych M. I. Harmonization of the national legal system in the context of European integration / M. I. Syomych // Scientific letters of academic society of Mihal Baludansky. – 2016. – Volume 4. – № 2. – С. 124–126.

32. Syomych M. I. The influence of the shadow economy on the socio-economic development of Ukraine / M. I. Syomych, I. Markina, D. Diachkov // Perspectives-journal on economic issues. – 2017. – Vol. 5. Issue 3. – P. 37–49.

33. Syomych M. The Development of the shadow entrepreneurship in Ukraine / M. I. Syomych, I. Markina, A. Hniedkov // Revista ESPACIOS. – 2017. – Vol. 38. – № 54. – [Electronic resource]. – Mode access: <https://revistaespacios.com/a17v38n54/a17v38n54p25.pdf> (Scopus).

34. Syomych M. Reengineering of business processes at enterprises / M. I. Syomych, I. Markina, V. Rjaschenko // Journal of Research on Trade, Management and Economic Development. – 2018. – Vol. 5. – Issue 2(10). – P. 100–109. [Electronic resource]. – Mode access: <http://jrtmed.uccm.md/index.php/en/arhive/volume-5>

35. Syomych M. Cybercrime as a leading threat to information security in the countries with transitional economy [Electronic resource] / M. I. Syomych, I. Markina, D. Diachkov // Proceedings of the 2nd International Conference on Social, Economic and Academic Leadership (ICSEAL 2018). – Mode access: <https://www.atlantis–press.com/proceedings/icseal–18/25904333>. (Web Of Science).

36. Syomych M. Ecologization of land use of agricultural leading enterprises / M. I. Syomych, I. Markina, M. Kobchenko // Entrepreneurial and Sustainable Academic Leadership: materials of international Conference (ESAL2018). – Prague : Institute for Qualification Enhancement (PRIZK), 2018. – P. 443–453. [Electronic resource]. – Mode access: <https://www.springer.com/us/book/9783030154943#aboutAuthors>. (Web Of Science).

37. Syomych M. Improvement of Information support for anti-crisis management of agri-enterprises / M. I. Syomych, I. Markina, O. Ovcharuk // Global

academics : International Journal of Advance Researches. – 2019. – Issue № 1 (2). – P. 35–43. [Electronic resource]. – Mode access: <https://www.i-journal.org/upload/2.pdf>

38. Сьомич М. І. Нормативно забезпечення інформаційної складової організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу / М. І. Сьомич // Slovak international scientific journal, (2019). – № 34. – С. 27–31.

39. Syomych M. Organizational and legal security models for subjects of agrarian business / M. Syomych // Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal). – 2019. – № 10(50). – С. 6–10.

### *В інших виданнях*

40. Сьомич М. І. Правові форми реалізації механізмів державного управління підприємництвом / М. І. Сьомич // Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (12 квітня 2013р., м. Київ). – Київ: ВПЦ АМУ, 2013. – С. 126–129.

41. Syomych M. I. Legal Regulation of Management Activites / M. I. Syomych // Information Technologies and Management : materials of the 11th International Scientific Conference (April, 18 – 19, 2013, Riga, Latvia). – P. 165–167.

42. Сьомич М. І. Правове регулювання механізмів державного управління діяльністю органів та посадових осіб місцевого самоврядування / М. І. Сьомич // Менеджмент у ХХІ сторіччі : методологія і практика : матеріали міжн. науково-практичної конференції (16 травня 2013р., м. Полтава). – Полтава : Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка, 2013. – С. 304–308.

43. Somych N. State Legal Regulation of workforce on the labor market in Ukraine as a specific factor of innovative region / N. Somych // Україна – Чорногорія : економічна трансформація та перспективи міжнародної співпраці : матеріали II міжнародної науково-практичної конференції (18 – 25 травня 2013 р., м. Будва. – м. Донецьк). – Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, 2013. – С. 232–235.

44. Сьомич М. І. Напрямки вдосконалення правового забезпечення механізмів функціонування аграрного сектору економіки / М. І. Сьомич // Організаційно-економічний та правовий механізм функціонування аграрного сектору економіки України: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (08 квітня 2014 року, м. Полтава). – Полтава: ПДАА, 2014. – С. 114–117.

45. Syomych M. I. Regulatory Framework of Information Security in Ukraine / M. I. Syomych // Information Technologies and Management : materials of the 12th International Scientific Conference (April, 16–17, 2014, Riga, Latvia). – P. 201–202.

46. Сьомич М. І. Тестування в системі моніторингу якості навчального процесу / М. І. Сьомич // Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика: матеріали II науково-практичної конференції (15 травня 2014 р., м. Полтава). – Полтава: Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка, 2014. – С. 486–488.

47. Сьомич М. І. Юридичні та економічні засади проведення реструктуризації колективних сільськогосподарських підприємств / М. І. Сьомич // Проблеми та перспективи розвитку менеджменту сучасних підприємств: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (29 жовтня 2014 року, м. Полтава). – Полтава: ПДАА, С. 111–113.

48. Сьомич М. І. Новітні технології викладання правових дисциплін у вищих навчальних закладах / М. І. Сьомич // Науковий та педагогічний професіоналізм викладачів ВНЗ як основа надання студентам якісних освітніх послуг : матеріали 46-ї науково-методичної конференції. – Полтава: РВВ ПДАА, 2015. – С. 66–67.

49. Syomych M. I. State promotion of regional economic development / M. I. Syomych // Information Technologies and Management : materials of the 13th International Scientific Conference (April 16–17, 2015. Riga. Latvia.). – P. 229–230.

50. Syomych M. I. The conceptual framework of legal support for sustainable development in Ukraine / M. I. Syomych // Economics of sustainable development: Theoretical approaches and practical recommendations : materials of International scientific and practical conference (September, 13–16, 2015, Kosice, Slovak Republic). – P. 111–112.

51. Сьомич М. І. Адміністративно-правове забезпечення реформування управлінської діяльності на підприємстві / М. І. Сьомич // Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (14–15 травня 2015 р., м. Полтава). – Полтава: Видавництво «Сімон», 2015. – С. 239–242.

52. Сьомич М. І. Особливості аграрної політики України в умовах Євроінтеграції / М. І. Сьомич // Економіка, наука, освіта та синергія : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (18–21 січня 2016р., Братислава, Республіка Словачія) – С. 62.

53. Сьомич М. І. Правове забезпечення діяльності підприємництва аграрного сектору України / М. І. Сьомич, В. Рященко // Наукові розробки, передові технології, інновації : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (04–06 травня 2016 р., Прага–Будапешт–Київ). – К.: НДІСР. – 2016. С. 258–262.

54. Сьомич М. І. Нормативно-правове регулювання інформаційної діяльності суб'єктів господарювання України / М. І. Сьомич, О. А. Галич // Економічний розвиток: теорія, методологія, управління : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (28–30 листопада 2016 р., Будапешт–Прага–Київ). – С. 236–245.

55. Сьомич М. І. Науково-методичні основи викладання правових дисциплін здобувачам вищої освіти / М. І. Сьомич // Науково-методичні основи компетентнісного підходу до підготовки здобувачів вищої освіти : матеріали 48-ої науково-методичної конференції викладачів і аспірантів ПДАА (15–16 лютого 2017 р., м. Полтава). – С. 115–116.

56. Сьомич М. І. Взаємоінтеграція інформаційної безпеки та інформаційної культури / М. І. Сьомич, Д. В. Дячков // Наукові розробки, передові технології, інновації : зб. наук. праць та тез доповідей IV Міжнародної

науково-практичної конференції(06–08 травня 2017 р., Прага-Брно-Київ). – К.: НДІСР, 2017. – С. 502–506.

57. Сьомич М. І. Пізнання і використання економічних законів в практиці господарської діяльності / М. І. Сьомич // Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (11–12 травня 2017 р., м. Полтава). – Полтава : Видавництво «Сімон». – 2017– С. 44–47.

58. Сьомич М. І. Передумови тінізації діяльності малого та середнього бізнесу / М. І. Сьомич, І. А. Маркіна // Актуальні проблеми економічної безпеки держави, регіону, підприємства: тези доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (26 травня 2017 р., м. Львів). – Львів: ЛьвДУВС, 2017. – С. 128–132.

59. Сьомич М. І. Особливості міжнародного трудового права / М. І. Сьомич // Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (28 жовтня 2017 р., м. Полтава). – Полтава, 2017. – С. 271–272.

60. Сьомич М. І. Проблеми організації місцевого самоврядування в Україні та шляхи їх усунення / М. І. Сьомич // Економіка і культура України в світових глобалізаційних процесах: позиціонування і реалії: тези доповідей ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції. (21–22 березня 2018 р., м. Київ). – Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2018. – С. 170–174.

61. Syomych M. I. Key problems of ensuring food security in the context of globalization / M. I. Syomych // Informational technologies, Management and Society : materials of the 16<sup>th</sup> International Conference (April, 26–27, 2018, Riga). – Riga : ISMA University, 2018. – P. 160–161.

62. Сьомич М. І. Нормативно-правові та економічні механізми державного управління щодо реалізації права на землю, шляхи їх формування і вдосконалення / М. І. Сьомич // Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики : міжнародна науково-практична конференція (19 квітня 2018 р., м. Полтава). – Полтава: ПП «Астроя», 2018. – С. 114–119.

63. Сьомич М. І. Об'єднання територіальних громад як план оптимізації системи децентралізації влади / М. І. Сьомич // Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матер. ІІІ Всеукр. наук.-практич. інтернет-конфер. (31 жовтня 2018 р., м. Полтава). – Полтава: РВВ ПДАА, 2018. – С. 14–15.

64. Сьомич М. І. Конституційно-правові основи місцевого самоврядування та шляхи їх вдосконалення / М. І. Сьомич // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Економічний розвиток: теорія, методологія, управління», (26 – 28 листопада, 2018 р., м. Прага). – С. 99–105.

65. Сьомич М. І. Концептуальні засади соціального захисту населення та шляхи його вдосконалення в Україні / М. І. Сьомич // Адаптація правової системи України до права ЄС : теоретичні та практичні аспекти : матеріали ІV Всеукраїнської за міжнародною участю науково-практичної конференції (23–24 жовтня 2019 року, м. Полтава). – Полтава : Россав, 2019. – С. 140–144.

## АНОТАЦІЯ

**Сьомич М. І. Інтегровані системи управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу: теорія, методологія, практика. – На правах рукопису.**

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

У дисертації обґрунтовано інтегровану систему управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу на основі виокремлених детермінант концепції стратегічного розвитку, запровадження методологічних засад діагностики та виявлення потенційних джерел загроз з подальшим моделюванням ефективного механізму функціонування на основі сучасних методів та інструментарію менеджменту підприємств. Вперше розроблено методологічні засади діагностики діяльності суб'єктів аграрного бізнесу за наявності потенційних джерел загроз організаційно-правовій безпеці, яке базується на виділенні організаційної та правової складових, та їх декомпозиції на окремі сфери, в основі якого знаходиться кваліметрична модель оцінки протікання процесів відносно можливості виникнення загроз в кожній сфері та вагомості цих сфер, що виступає основою обґрунтування напрямів управління організаційно-правовою безпекою. Обґрунтовано концепцію побудови інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою підприємства, детермінанти розвитку якої базуються на основі інтегрованого блоку з визначеними стратегічними завданнями та виокремленими стратегіями, та яка включає організаційний та правовий блок й формується з метою створення ієрархічної рівноваги між підсистемами, правового захисту інтересів від наявних загроз для забезпечення систем соціально-відповідальної поведінки та відповідної правової політики нівелювання ризиків та загроз, маючи на меті реагувати на зміни в стратегічному діапазоні з метою формування ефективного механізму управління підприємства. Опрацьовано моделі функціонування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою з використанням сучасного інструментарію теорії менеджменту, які включають формування стратегій розвитку господарюючих суб'єктів аграрного бізнесу на основі теоретико-ігрової моделі, методів теорії корисності, векторної оптимізації, ситуаційного управління з інгредієнтом функціоналу оцінювання.

Удосконалено сутність розуміння організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу як детермінованого стану, в якому підприємство здатне функціонувати як самостійний суб'єкт господарювання, зберігати свою організаційну, юридичну та майнову цілісність, здійснювати діяльність, яка відрізняється від основної (фінансову та інвестиційну), входити до об'єднань та здійснювати ефективно внутрішнє управління шляхом забезпечення інтересів, потреб та цінностей зацікавлених сторін в його діяльності. Окреслено методичний підхід щодо оцінювання діяльності досліджуваних суб'єктів аграрного бізнесу за можливими загрозами організаційно-правовій безпеці, що відрізняється їх розподілом на матриці розміщення за інтегральними

значеннями, які відображають значення правової та організаційної складових із відокремленням чотирьох кластерів підприємств: стабільного стану, нестабільного стану в організаційному розрізі, нестабільного стану в правовому розрізі, критичного стану, що виступає принциповою основою рекомендації реалізації відповідних стратегій. Удосконалено методологічний базис управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, який відрізняється включенням до його складу загальних та специфічних принципів, загальнонаукових (емпіричні, економіко-математичні, статистичні, соціологічні дослідження) та прикладних методів (економічні, адміністративні, соціально-психологічні, інформаційні, організаційно-технологічні та інституційно-правові); функцій (прогнозування, планування, організація, мотивація, контроль та регулювання) як універсальних компонентів і стратегії, як варіативних: ухилення, прийняття, управління та передачі.

Запропоновано схему превентивного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, яка відрізняється поєднанням кількісного та якісного аналізу впливу некерованих та керованих загроз зовнішнього середовища та сфер ментальної карти, яка передбачає реалізацію функцій управління відповідно процесу із виокремленням дій щодо бюджетування реалізації обраних стратегій. Виокремлено стратегічну зону ризиків підприємства, побудовану на основі методів теорії ігор й використання когнітивних карт, а також використання інших методів аналітичного та неаналітичного характеру для моделювання вибору методів впливу на них з метою нівелювання найбільших загроз. Опрацьовано архітектуру та архітектоніку загроз та ризиків за цільовими об'єктовими ринками через використання діагностики тріади: ідентифікація можливостей, аналіз стратегічних намірів, дослідження ринкового середовища з метою формування стратегічного простору та конфігурації господарюючого суб'єкта.

Дістала подальшого розвитку класифікація загроз організаційно-правовій безпеці за сферами ментальної карти та функціональне навантаження системи організаційно-правової безпеки підприємства за допомогою процедурного забезпечення з одночасним використанням інструментарію стратегічного управління. Запропоновано визначення ефективності механізму управління, який базується не лише на діагностиці показників його результативності, а на результатах життєвого та відтворювального циклів, рівня та правової об'єктивізації стратегічного управління, стійкості циклів та процесів, аналізу правової безпеки з одночасним порівнянням з системою ієрархічного управління. Опрацьовані стратегічні можливості суб'єктів агробізнесу, які окреслені організаційно-правовими векторами розвитку з відповідним інституційним забезпеченням й напрями розвитку систем стратегічного управління, елементний склад яких за різних моделей формуватиметься з урахуванням їх вагомості за експертним методом оцінювання та коригуватимуться лише методи нівелювання загроз та забезпечення стійких позицій й правової безпеки.

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

## ABSTRACT

**Syomych M. Integrated organizational and legal security management systems for agrarian business entities: theory, methodology, practice. – On the rights of the manuscript.**

Thesis for a Doctor Degree in Economics, specialty 08.00.04. – Economics and Management of Enterprises (by Types of Economic Activity). – Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture, Kharkiv, 2019.

In the dissertation the integrated system of management of organizational and legal security of subjects of agricultural business is grounded on the basis of the determined determinants of the concept of strategic development, introduction of methodological bases of diagnostics and identification of potential sources of threats with the subsequent modeling of effective mechanism of functioning on the basis of enterprise tools. For the first time methodological foundations of diagnostics of the activity of agricultural business entities have been developed in the presence of potential sources of threats to organizational and legal security, based on the separation of organizational and legal components, and their decomposition into separate spheres, based on a qualitative model of assessment of the course of processes regarding the possibility of threats occurrence in each sphere and the importance of these spheres, which is the basis of substantiation of directions of management of organizational and legal security. The concept of building an integrated system for managing the organizational and legal security of an enterprise is substantiated, the determinants of which are based on an integrated block with defined strategic tasks and separate strategies, and which includes an organizational and legal block and is formed with the purpose of creating a hierarchical equilibrium between the sub-equilibrium between subsystems threats to ensure systems of socially responsible behavior and an appropriate legal policy to mitigate risks and threats With a view to respond to changes in the strategic range in order to create an effective mechanism of management. Models of functioning of integrated systems of management of organizational and legal security using modern tools of management theory, which include the formation of strategies for the development of economic entities of agricultural business on the basis of theoretical and game model, methods of utility theory, vector optimization, situational control and situational evaluation.

The essence of understanding of organizational and legal security of agrarian business entities as a deterministic state in which the enterprise is able to function as an independent business entity, to maintain its organizational, legal and property integrity, to carry out activities that differ from the main (financial and investment), has been improved to join unions and to carry out effective internal management by providing interests, needs and values of stakeholders in its activity. A methodical approach to assessing the activities of the agrarian business entities under possible threats to organizational and legal security is distinguished, distinguished by their distribution on the matrix of placement by integral values, which reflect the values of the legal and organizational components with the separation of four enterprise clusters, stable state the organizational section, the unstable state in the legal section, the critical state, which is the basic basis of the recommendation to implement the relevant strategies. The methodological basis of management of organizational and

legal security of agrarian business entities has been improved, characterized by the inclusion of general and specific principles, general (empirical, economic-mathematical, statistical, sociological studies) and applied methods (economic, administrative, social and psychological) in its composition. information, organizational-technological and institutional-legal); functions (forecasting, planning, organizing, motivating, controlling and regulating) as universal components and strategies as variant: evasion, acceptance, control and transmission.

The scheme of preventive management of organizational and legal security of agrarian business entities is offered, characterized by the combination of quantitative and qualitative analysis of the impact of unmanaged and managed threats to the external environment and areas of the mental map, which provides for the implementation of management functions in accordance with the process of budgeting. The strategic risk zone of the enterprise, based on the methods of game theory and the use of cognitive maps, as well as the use of other methods of analytical and nonanalytical character to model the choice of methods of influence on them with the purpose of leveling the greatest threats, is distinguished. The architecture and architectonics of threats and risks by target object markets were studied through the use of triad diagnostics: identification of opportunities, analysis of strategic intentions, research of the market environment in order to form strategic space and configuration of the business entity.

The classification of threats to the organizational and legal security by the spheres of the mental map and the functional loading of the system of the organizational and legal security of the enterprise with the help of procedural support with the simultaneous use of strategic management tools were further developed. It is suggested to determine the effectiveness of the management mechanism, which is based not only on the diagnosis of its performance indicators, but also on the results of life and reproduction cycles, the level and legal objectification of strategic management, the stability of cycles and processes, the analysis of legal certainty with simultaneous comparison with the hierarchical management system. Strategic capabilities of agribusiness entities, which are outlined by organizational and legal development vectors with appropriate institutional support and directions of development of strategic management systems, elemental composition of which according to different models will be formed taking into account their importance by the expert method of evaluation, and only methods of leveling threats will be corrected positions and legal certainty.

**Keywords:** management, organizational and legal security, integrated systems, agricultural business, economic entities, efficiency.



Підписано до друку 19 вересня 2019 р. Формат 60x84/16.  
Папір 80 г/м<sup>2</sup>. Гарнітура Times New Roman.  
Друк офсетний. Обсяг: 0,9 ум.-друк. арк.; 0,9 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