

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ВІТИК БОГДАН МИРОСЛАВОВИЧ

УДК: 658.14:65.012.8

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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

_____ / Богдан ВІТИК /

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Шири Тарас Богданович, д. е. н., професор

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Вітик Б. М. Управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 – «Менеджмент». – Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2025.

Дисертаційна робота присвячена вирішенню наукового завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні і розробці методичних підходів стосовно управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки.

У вступі обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, сформульовано мету, завдання, предмет, об'єкт і методи дослідження, викладено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, окреслено особистий внесок здобувача, наведено дані про апробацію результатів дослідження і публікації.

У першому розділі «Теоретико-методичні аспекти управління кадровою безпекою в умовах інтелектуалізації економіки» простежено генезис поняття «безпека», що стало підставою для обґрунтування доцільності його розгляду як стану системи, який визначається власною активністю щодо підтримання життєздатності й забезпечення розвитку та впливом середовища існування. Виокремлено та критично розглянуто основні підходи у тлумаченні поняття «економічна безпека підприємства», що дало змогу розуміти його як стан підприємства, який визначається результативністю дій суб'єктів безпеки стосовно виявлення, попередження та ліквідації загроз, а також використання можливостей задля реалізації корпоративних інтересів. Здійснено персоналізацію учасників безпекового процесу шляхом доведення необхідності

розрізнення в якості об'єктів та суб'єктів безпеки наступних груп: персонал, власники і співвласники, претенденти на робочі місця.

Вивчено напрацювання українських дослідників, що дозволили сформулювати визначення поняття «кадрова безпека підприємства» як стану, який досягається шляхом реалізації комплексу заходів стосовно виявлення, попередження та ліквідації загроз, виникнення яких пов'язано із діями чи бездіяльністю персоналу та інших груп, що можуть бути віднесені до об'єктів безпеки, а також задля покращення управління працівниками та розвитку й збільшення ефективності використання в конкурентній боротьбі інтелектуального потенціалу підприємства.

Сформовано теоретичний базис управління кадровою безпекою підприємства, який відмінний: авторським баченням змісту безпекової ієрархії за рівнями «безпека» – «економічна безпека підприємства» – «кадрова безпека підприємства», персоналізацією учасників безпекового процесу, конкретизацією мети й завдань та структуризацією для збільшення результативності керуючого впливу.

Критично розглянуто змістове наповнення таких концепцій як «інноваційна економіка», «економіка знань» та «інтелектуальна економіка», що дозволило виділити спільні характеристики, які в сукупності визначають посилення інтелектуалізації в межах національної економіки. Розгляд засад сучасного сприйняття інтелекту та інтелектуалізації дав змогу уточнити завдання суб'єктів безпеки в ході реалізації керуючого впливу, що повинні мати місце на усіх етапах взаємодії працівника з підприємством та включати: оцінювання спадкових інтелектуальних задатків; постійний моніторинг професійних знань; оцінювання впливу на психологічно-моральний клімат в колективі; аналізування спроможності до саморозвитку та рівень самомотивації; виявлення фактів прояву творчої ініціативи та креативності у прийнятті й виконанні завдань.

Поглиблено розуміння понять «система», «система управління» та «система управління економічною безпекою підприємства», що стало підставою для обґрунтування необхідності розуміти систему управління кадровою безпекою підприємства як систему, яка, об'єднуючи суб'єкти безпеки (керуюча підсистема) і об'єкти безпеки (керована підсистема), визначає порядок застосування заходів в якості керуючого впливу (у відповідності до визначеної мети і завдань та встановлених функцій і принципів), виходячи із характеру викликів, ризиків і загроз, задля узгодженої з іншими функціональними складовими підтримки рівня економічної безпеки підприємства.

Сформовано концептуальні засади управління кадровою безпекою підприємства, які визначають процедуру застосування заходів (економічні; соціально-психологічні; технологічні; адміністративні; організаційні; дисциплінарні) у відповідності до функцій (запобіжно-профілактичні; оперативно-інформаційні) та принципів (цілеспрямованість; своєчасності; інформативності; комунікативності; гнучкості; адекватності) в ході керуючого впливу на об'єкти безпеки, які структуризовано за двома порядками, що відповідає сучасним тенденціям інтелектуалізації економіки.

Охарактеризовано умови управління кадровою безпекою підприємств на підставі узагальнення й аналізування аналітичних даних у поєднанні із позиціями відомих дослідників. При розгляді таких умов на макрорівні встановлено вплив: демографічних змін, COVID-19, військових дій та цифровізації економіки. На мезорівні увага була зосереджена на умовах, що визнають діяльність підприємств видавничо-поліграфічної галузі, зокрема: трансформація структури, поглиблення спеціалізації, цифровізація діяльності, зменшення активності бізнесу, нерівномірність територіального розміщення, висока мобільність працівників та зростаючі класифікаційні вимоги до працівників. Обґрунтовано, що усі виокремлені умови повинні враховуватися

при розробленні кожного заходу керуючого впливу суб'єктів на об'єкти безпеки.

Виявлено, що сьогодні оцінювання кадрової безпеки підприємства проводиться шляхом масштабування існуючих вдалих практик у застосуванні індикативного й ресурсно-функціонального підходів моніторингу рівня економічної безпеки підприємства, що обмежує інформаційне підґрунтя своєчасного реагування на зміну безпекової ситуації, зокрема практично виключає розроблення й виконання превентивних рішень. Сформовано теоретико-методичний підхід до оцінювання управління кадровою безпекою підприємства, який створює умови для підтримання гнучкості в керуючому впливі через визначення та можливість коригування цілей, а в подальшому встановлення рівня їх досягнення. Визначено перелік первинних індикаторів, обґрунтовано додаткові коефіцієнти, застосування яких уможливорює розрахунок групових та інтегрального показника. Апробацію розробленого підходу здійснено в умовах семи підприємств, до числа яких увійшли видавництва та поліграфічні підприємства. Результати проведених розрахунків засвідчили, що у період 2019-2023 рр. мало місце зниження результативності управління кадровою безпекою через відсутність досвід реагування на COVID-19 та війну.

Сформовано теоретико-прикладний підхід до управління кадровою безпекою підприємства, який, використовуючи метод побудови ієрархій, уможливорює формування ієрархічно структурованих моделей, які визначають ступінь впливу умов на макро- та мезорівнях та послуговують необхідним аналітичним інструментом для планування й здійснення тактичних й стратегічних заходів в ході реалізації керуючого впливу стосовно об'єктів безпеки.

Поглиблено розуміння механізму як системи, яка, за рахунок узгодженого поєднання елементів, здатна виконувати поставлені завдання виходячи із ресурсної основи, зміни середовища існування та внутрішньої трансформації.

Доведено, що механізм управління являє собою систему, яка містить інструментарій для виконання заходів, що відповідають меті, принципам і функціям системи вищого порядку, тобто системи управління.

Розроблено механізм управління кадровою безпекою підприємства як систему, яка, складаючись із підсистем нижчого порядку, містить інструментарій (важелі, методи та інструменти) для виконання заходів, що розробляються із врахуванням змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі та відповідають меті, принципам і функціям системи вищого порядку, тобто системи управління кадровою безпекою підприємства. В структурі такого механізму виділено широкий перелік важелів, методів та інструментів управління, результативне застосування яких повинно бути забезпечене через впорядкування підсистем забезпечення, функціонування, цілевказання й контролю. Особливістю розробленого механізму є осучаснене сприйняття працівника уже не як основного джерела загроз, а носія інтелекту, який за сприятливих умов спроможний забезпечити покращення конкурентної позиції підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. Обґрунтовано, що суб'єкти безпеки повинні зосередитися на: посиленні кадрового складу за рахунок залучення з числа претендентів на робочі місця інтелектуально обдарованих осіб, формуванні сприятливих умов для постійного самовдосконалення працівників, стимулюванні генерування нові ідеї з формалізацією знань й широким практичним впровадженням.

Розроблено науково-практичний підхід, який, завдяки застосуванню методу багатокритеріального оцінювання альтернатив, дозволяє встановити вагомість складових механізму управління кадровою безпекою підприємства, що послуговує необхідною підставою для цільового розвитку тих елементів, які забезпечують вищу результативність керуючого впливу на об'єкти безпеки.

Обґрунтовано, що технологію управління кадровою безпекою підприємства необхідно сприймати як формалізовані знання щодо циклічної послідовності виконання процедур в ході керуючого впливу на об'єкти безпеки,

що реалізується в межах функцій управління на підставі вибору оптимального інструментарію та розроблення необхідних для досягнення визначеного результату управлінських рішень. Застосовано метод IDEF0 для полегшення практичного застосування розробленої технології й високого рівня деталізації основних процесів, які визначають інтелектуалізацію учасників безпекового процесу.

Ключові слова: управління, безпека, персонал, кадри, трудові ресурси, кадрова безпека підприємства, система, інтелектуалізація економіки, підприємства видавничо-поліграфічної галузі, інтелект, інтелектуальний потенціал, інтелектуальний капітал, мотивація.

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Вітик Б. М. Кадрова безпека підприємства: теоретичні засади забезпечення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №2. С. 66–69.
2. Вітик Б. М. Вплив інтелектуалізації економіки на процес забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2024. №78. С. 128–132.
3. Вітик Б. М. Категоріальний апарат управління кадровою безпекою підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4084/4013>
4. Вітик Б. М. Оцінювання управління кадровою безпекою підприємства: теоретико-методичний підхід. *Причорноморські економічні студії*. 2024. №88. С. 68–73.
5. Вітик Б. М. Механізм управління кадровою безпекою підприємства: теоретичні основи. *Via Economica*. 2024. №6. С. 14–18.
6. Вітик Б. В. Трансформація видавничо-поліграфічної галузі: безпекові аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 81. С. 141–144.

7. Шира Т. Б., Вітик Б. В. Технологія управління кадровою безпекою підприємства: теоретичні основи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №4(51). С. 181-185. (Особистий внесок автора: обґрунтовано цільове спрямування та засади розроблення й застосування технології управління кадровою безпекою підприємства; Шира Т. Б.: визначено змістове наповнення поняття «технологія»).

2. Оpubліковані праці апробаційного характеру

8. Вітик Б. М. Інтелектуалізація економіки: підходи, сутність, структура. *Global Society in Formation of New Security System and World Order* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 27–28 липня 2023 р.). Дніпро : ФОП Мареніченко В. В., 2023. С. 92–94.

9. Вітик Б. М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 25–27 травня 2023 р.). Львів: Укр. акад. друкарства, 2023. С. 150–152.

10. Вітик Б. М. Кадрова безпека підприємства: сутність та пріоритети забезпечення в сучасних умовах. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення*: матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 22–24 травня 2024 р.). Львів: Укр. акад. друкарства, 2024. С. 15–18.

11. Вітик Б. М. Уточнення об'єкту забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. *Perspectives of contemporary science: theory and practice* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 26–28 травня 2024 р.). Львів : SPC “Sciconf.com.ua”. С. 1344–1348.

12. Вітик Б. М. Вплив демографічних змін на управління кадровою безпекою підприємства : *Perspectives of contemporary science: theory and practice*

: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 22–24 липня 2024 р.). Львів : SPC “Sciconf.com.ua”, 2024. С. 445–447.

13. Вітик Б. М. Засади оцінювання управління кадровою безпекою підприємств видавничо-поліграфічної галузі. *Scientific research: modern challenges and future prospects* : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мюнхен (Німеччина) 26–28 серпня 2024 р.). Munich (Germany) : MDPC Publishing, 2024. С. 254–257.

14. Вітик Б. В. Механізм управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції. (м. Львів, 29 листопада 2024 р.). Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. С. 47–48.

ANNOTATION

Vityk B. M. Management of personnel security of the enterprise in the conditions of intellectualization of the economy. – Qualification scientific work as a manuscript.

Thesis stands for a Doctor of Philosophy degree in Economic Sciences, specialty 073 – «Management». – National University "Lviv Polytechnic", Lviv, 2025.

The dissertation is devoted to solving a scientific problem, which consists in the theoretical substantiation and development of methodological approaches to managing the personnel security of an enterprise in the conditions of intellectualization of the economy.

The introduction substantiates the relevance of the dissertation work, formulates the goal, objectives, subject, object and methods of the research, outlines the scientific novelty and practical significance of the results obtained, outlines the

personal contribution of the applicant, and provides data on the testing of the research results and publication.

The first chapter, "Theoretical and methodological aspects of personnel security management in the context of the intellectualization of the economy," traces the genesis of the concept of "security," which became the basis for substantiating the feasibility of considering it as a state of the system, which is determined by its own activity in maintaining viability and ensuring development and by the influence of the living environment. The main approaches to interpreting the concept of "economic security of an enterprise" were identified and critically examined, which made it possible to understand it as the state of an enterprise, which is determined by the effectiveness of the actions of security entities in identifying, preventing and eliminating threats, as well as using opportunities to realize corporate interests. The personalization of participants in the security process was carried out by proving the need to distinguish the following groups as security objects and subjects: personnel, owners and co-owners, and job applicants.

The work of Ukrainian researchers was studied, which allowed us to formulate a definition of the concept of "personnel security of an enterprise" as a state that is achieved through the implementation of a set of measures to identify, prevent and eliminate threats, the occurrence of which is associated with the actions or inaction of personnel and other groups that can be attributed to security objects, as well as to improve employee management and the development and increase the efficiency of using the intellectual potential of the enterprise in competition.

A theoretical basis for managing the enterprise's personnel security has been formed, which is distinguished by: the author's vision of the content of the security hierarchy at the levels of "security" - "economic security of the enterprise" - "personnel security of the enterprise", the personalization of participants in the security process, the specification of goals and objectives, and structuring to increase the effectiveness of management influence.

The content of such concepts as "innovative economy", "knowledge economy" and "intellectual economy" was critically examined, which allowed us to identify common characteristics that together determine the strengthening of intellectualization within the national economy. Consideration of the principles of the modern perception of intelligence and intellectualization made it possible to clarify the tasks of security subjects in the implementation of managerial influence, which should take place at all stages of the employee's interaction with the enterprise and include: assessment of hereditary intellectual abilities; constant monitoring of professional knowledge; assessment of the impact on the psychological and moral climate in the team; analysis of the ability to self-development and the level of self-motivation; identification of facts of manifestation of creative initiative and creativity in accepting and performing tasks.

The understanding of the concepts of "system", "management system" and "enterprise economic security management system" has been deepened, which became the basis for substantiating the need to understand the enterprise personnel security management system as a system that, combining security subjects (controlling subsystem) and security objects (controlled subsystem), determines the procedure for applying measures as a controlling influence (in accordance with the defined goal and objectives and established functions and principles), based on the nature of challenges, risks and threats, in order to maintain the level of economic security of the enterprise in coordination with other functional components.

Conceptual principles of enterprise personnel security management have been formed, which determine the procedure for applying measures (economic; socio-psychological; technological; administrative; organizational; disciplinary) in accordance with the functions (preventive; operational-informational) and principles (targeting; timeliness; informativeness; communicativeness; flexibility; adequacy) in the course of controlling influence on security objects, which are structured in two orders, which corresponds to modern trends in the intellectualization of the economy.

The conditions for managing personnel security in enterprises are characterized based on the generalization and analysis of analytical data in combination with the positions of well-known researchers. When considering such conditions at the macro level, the influence of: demographic changes, COVID-19, military operations, and the digitalization of the economy is established. At the meso level, attention was focused on the conditions that recognize the activities of enterprises in the publishing and printing industry, in particular: structural transformation, deepening specialization, digitalization of activities, reduction of business activity, uneven territorial distribution, high mobility of employees and increasing classification requirements for employees. It is justified that all the identified conditions should be taken into account when developing each measure of the controlling influence of subjects on security objects.

It was found that today the assessment of the personnel security of an enterprise is carried out by scaling existing successful practices in the application of indicative and resource-functional approaches to monitoring the level of economic security of an enterprise, which limits the information basis for timely response to changes in the security situation, in particular, practically excludes the development and implementation of preventive solutions. A theoretical and methodological approach to assessing the management of personnel safety of an enterprise has been formed, which creates conditions for maintaining flexibility in managerial influence through the definition and possibility of adjusting goals, and subsequently establishing the level of their achievement. A list of primary indicators was determined, additional coefficients were substantiated, the use of which makes it possible to calculate group and integral indicators. The developed approach was tested in the conditions of seven enterprises, including publishing houses and printing companies. The results of the calculations showed that in the period 2019-2023 there was a decrease in the effectiveness of personnel security management due to the lack of experience in responding to COVID-19 and war.

A theoretical and applied approach to managing the personnel security of an enterprise has been formed, which, using the method of constructing hierarchies, makes it possible to form hierarchically structured models that determine the degree of influence of conditions at the macro- and meso-levels and serve as a necessary analytical tool for planning and implementing tactical and strategic measures during the implementation of management influence on security objects.

The understanding of the mechanism as a system, which, due to the coordinated combination of elements, is able to perform the tasks set based on the resource base, changes in the living environment and internal transformation, has been deepened. It has been proven that the control mechanism is a system that contains tools for performing measures that correspond to the purpose, principles and functions of a higher-order system, i.e. a control system.

A mechanism for managing the enterprise's personnel safety has been developed as a system that, consisting of lower-order subsystems, contains a toolkit (levers, methods, and instruments) for implementing measures that are developed taking into account changes in the internal and external environment and correspond to the purpose, principles, and functions of the higher-order system, i.e., the enterprise's personnel safety management system. The structure of such a mechanism includes a wide list of levers, methods, and management tools, the effective application of which must be ensured through the streamlining of subsystems of provision, functioning, targeting, and control. A feature of the developed mechanism is the modernized perception of the employee no longer as the main source of threats, but as a carrier of intelligence, who, under favorable conditions, is able to improve the competitive position of the enterprise in the context of the intellectualization of the economy. It is substantiated that security entities should focus on: strengthening the staff by attracting intellectually gifted individuals from among job applicants, creating favorable conditions for constant self-improvement of employees, and stimulating the generation of new ideas with formalization of knowledge and broad practical implementation.

A scientific and practical approach has been developed, which, thanks to the application of the method of multi-criteria evaluation of alternatives, allows us to establish the importance of the components of the enterprise's personnel security management mechanism, which serves as a necessary basis for the targeted development of those elements that ensure higher effectiveness of management influence on security objects.

It is substantiated that the technology of personnel safety management of an enterprise should be perceived as formalized knowledge about the cyclical sequence of procedures during the management impact on security objects, which is implemented within the framework of management functions based on the selection of optimal tools and the development of management decisions necessary to achieve a certain result. The IDEF0 method was used to facilitate the practical application of the developed technology and a high level of detailing of the main processes that determine the intellectualization of participants in the security process.

Keywords: management, security, personnel, human resources, personnel security of the enterprise, system, intellectualization of the economy, enterprises of the publishing and printing industry, intelligence, intellectual potential, intellectual capital, motivation.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

КБП – кадрова безпека підприємства

УКБП – управління кадровою безпекою підприємства

ЕБП – економічна безпека підприємства

ВПГ – видавничо-поліграфічна галузь

МУКБП – механізм управління кадровою безпекою підприємства

ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	26
1.1. Теоретичні аспекти кадрової безпеки підприємства	26
1.2. Інтелектуалізація економіки: систематизація наукових поглядів.....	48
1.3. Концептуальні засади управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки	68
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	88
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНЕ АНАЛІТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	93
2.1. Дослідження умов управління кадровою безпекою підприємств	93
2.2. Теоретико-методичний підхід до оцінювання управління кадровою безпекою підприємства	118
2.3. Теоретико-прикладний підхід до управління кадровою безпекою підприємства з врахуванням трансформацій умов на макро- та мезорівнях	146
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	164
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	167
3.1. Механізм управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки	167
3.2. Науково-практичний підхід до визначення вагомості складових механізму управління кадровою безпекою підприємства.....	183
3.3. Технологія управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки	205
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	228
ВИСНОВКИ.....	231
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	234
ДОДАТКИ.....	256

ВСТУП

Актуальність теми. Військові дії на території України вагомо вплинули на процес провадження бізнесу, адже для кожного підприємства актуальними стали нові загрози у таких секторах як: військовий, демографічний та економічний. Попри такий умовний розподіл, усі загрози в кожному із названих секторів повністю чи частково пов'язані із трудовими ресурсами, що загострює проблему забезпечення кадрової безпеки. Біженці в країнах ЄС, серед яких основна частка жінок працездатного віку із вищою освітою, кваліфікацією і досвідом роботи, внутрішньо переміщені особи, які орієнтовані на адаптацію до нових умов проживання й пошук можливості реалізації власного потенціалу, мобілізовані чоловіки, швидко заміну яким складно знайти, ветерани, для котрих існують обмеження через втрату здоров'я, зниження рівня добробуту населення загалом, а відтак зміна попиту на окремі групи товарів й зменшення купівельної спроможності, тощо в цілому вимагають кардинального перегляду засад провадження безпекової діяльності. Зосередження уваги на домінуючих сьогодні загрозах не може позбавити необхідності врахування стратегічних змін, які мають місце, хоча тимчасово із меншою інтенсивністю, щодо інтелектуалізації економіки.

В умовах прискореного технологічного поступу людський фактор був і залишається визначальним у провадженні бізнесу, оскільки технологічна складова, в тому числі за рахунок автоматизацій й роботизації, що знижують потребу в простій фізичній праці, слугує виключно пришвидшеній реалізації ідеї, що згенерована людиною. Має місце зростання вимог до інтелектуальних задатків й цифрової грамотності працівників, набуває вагомості універсальність із здатністю до систематичного самовдосконалення, посилюється дефіцит у творчо обдарованих особах, які спроможні вирішувати нові нетипові завдання тощо. Мобільність, завдяки поширенню віддаленої організації праці, й критично висока плинність кадрів в наслідок поточного дисбалансу на ринку

праці вимагають перегляду існуючих систем мотивації, що не може бути здійснено без осучаснення управління кадровою безпекою підприємства.

Підприємства, задля збереження й покращення конкурентної позиції, змушені слідувати за інтелектуалізацією економіки шляхом реалізації програм інтелектуалізації, об'єктом яких є людина як носій інтелекту. Реалізація змін супроводжується виникненням нових й посиленням впливу раніше існуючих загроз. Складність провадження безпекової діяльності спричинена високою динамічністю розвитку подій, що, за відсутності раніше сформованого досвіду, фактично обмежує дієздатність існуючих систем безпеки. Розроблені протоколи дій не дають можливість досягнути необхідної результативності, а шлях помилок та їх виправлень супроводжується втратами без можливості покращення ситуації. Тобто, важливою є трансформація системи управління кадровою безпекою підприємства в тактичному й стратегічному вимірі водночас, тобто виходячи із поточної ситуації та очікуваного перебігу подій у більш довгостроковій перспективі, зокрема у період післявоєнної відбудови, де питання інтелектуалізації набуде максимальної актуальності на макро- та мікрорівнях.

На питанні забезпечення безпеки підприємств свою увагу зосередили такі вітчизняні та закордонні вчені як О. Ареф'єва, Т. Васильців, В. Геєць, М. Гончар, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, А. Завербний, О. Захаров, М. Камлик, Г. Козаченко, М. Копитко, О. Кузьмін, О. Куриліна, О. Ляшенко, В. Мартинюк, О. Мельник, С. Мельник, Т. Момот, В. Мунтіян, Г. Пастернак-Таранушенко, Н. Пойда-Носик, І. Ревак, Є. Рудніченко, М. Флейчук, В. Франчук, Л. Шемаєва, Т. Шира А. Штангрет та інші. Віддаючи належне науковій і практичній значущості праць провідних вчених, слід зазначити, що в сучасній науковій літературі й практиці господарювання українських підприємств в недостатній мірі досліджені важливі питання управління кадровою безпекою підприємства. Наявні ознаки вибірково-фрагментарного підходу до зазначеної проблеми, який ускладнює її вирішення. Отже, питання

розроблення теоретико-методичної бази управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки є актуальним, що обумовило вибір теми дисертації, її мету та завдання

Наукове завдання дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні і розробці методичних підходів стосовно управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано згідно з планами наукових досліджень Української академії друкарства в рамках державних бюджетних і господарських договірних робіт за темами: «Моделювання механізмів управління економічною безпекою підприємства» (номер державної реєстрації 0113U008320, 2013–2023 рр.), в якій автор розробив механізм управління кадровою безпекою підприємства; «Стан, проблеми та напрямки вдосконалення обліку, аналізу та аудиту підприємницьких структур видавничо-поліграфічної галузі» (номер державної реєстрації 0113U008319, 2013–2023 рр.), в якій здобувач здійснив оцінювання управління кадровою безпекою підприємств видавничо-поліграфічної галузі; «Інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства» (номер державної реєстрації 0120U103566, 2020–2023 рр.), в межах якої розроблено технологію управління кадровою безпекою в умовах інтелектуалізації економіки.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки.

Для досягнення обраної мети визначено та вирішено такі *завдання*:

- сформулювати теоретичний базис управління кадровою безпекою підприємства;
- обґрунтувати концептуальні засади управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки;

- розробити теоретико-методичний підхід до оцінювання управління кадровою безпекою підприємства;
- запропонувати теоретико-прикладний підхід до управління кадровою безпекою підприємства з врахуванням трансформацій умов на макро- та мезорівнях;
- розробити механізм управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки;
- розробити науково-практичний підхід до визначення вагомості складових механізму управління кадровою безпекою підприємства;
- запропонувати технологію управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки.

Об'єкт дослідження – процес управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки.

Предмет дослідження – теоретико-методичні, наукові та прикладні положення управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки.

Методи дослідження. В основу методології дисертаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі методи: *індукції та дедукції, порівняння і систематизації* – при дослідженні сутнісних характеристик та еволюції базових понять дисертаційної роботи; *аналізу та синтезу* – для окреслення тенденцій в інтелектуалізації економіки України та характеристики розвитку підприємств видавничо-поліграфічної галузі; *непараметричні статистичні* – для дослідження умов управління кадровою безпекою підприємств видавничо-поліграфічної галузі; *анкетування та експертного аналізу* – для визначення переліку первинних індикаторів та встановлення вагових коефіцієнтів при оцінюванні управління кадровою безпекою підприємства, а також окресленні тих факторів, що в найбільшій мірі негативно впливають на інтелектуалізацію в умовах видавничих структур та поліграфічних підприємств; *моделювання* – для розробки механізму

управління кадровою безпекою підприємства; *функціонального моделювання IDEF0* – для розроблення технології управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки; *багатокритеріального оцінювання альтернатив* – для визначення вагомості складових механізму управління кадровою безпекою підприємства; *побудови ієрархій* – для ієрархічного впорядкування умов управління кадровою безпекою підприємства на макро- та мезорівнях; *морфологічного аналізу* – для уточнення понятійно-категоріального апарату за проблемою; *графічний* – під час наочного подання теоретичного та методичного матеріалу; *абстрактно-логічний* – задля теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, вітчизняна і зарубіжна наукова література, статистичні дані Державної служби статистики України, звітність і первинна документація підприємств видавничо-поліграфічної галузі, результати анкетування менеджменту промислових підприємств, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні і обґрунтуванні науково-теоретичних засад та формуванні методичних й прикладних підходів до управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. У процесі дослідження одержано такі найсуттєвіші результати:

удосконалено:

– теоретико-методичний підхід до оцінювання управління кадровою безпекою підприємства, який відрізняється здійсненням якісної оцінки із залученням експертів щодо рівня досягнення цілей за часовими орієнтирами (оперативні; тактичні; стратегічні) завдяки використанню сукупності первинних індикаторів, які об'єднані у групи (особиста безпека працівника, психологічна безпека, мотиваційна безпека, професійна безпека, безпека зовнішнього середовища та безпека захисту власності й інтересів підприємства у взаємодії із персоналом) з наступним розрахунком інтегрального показника,

що слугує аналітичним інструментом для відстеження й покращення результативності дій суб'єктів безпеки;

- теоретико-прикладний підхід до управління кадровою безпекою підприємства, особливістю якого є застосування методу побудови ієрархій, що дало змогу сформувати ієрархічно структуровані моделі, які характеризують динамічність зміни безпекової ситуації через трансформацію умов на макро- та мезорівнях та послуговують необхідною інформаційною основою для розроблення альтернативних варіантів реалізації керуючого впливу на об'єкти безпеки;

- механізм управління кадровою безпекою підприємства, який, на відміну від існуючих, враховуючи характер й суттєвість впливу внутрішніх й зовнішніх викликів, ризиків і загроз, трансформації умов діяльності підприємств на макро- й мезорівнях та поточні тенденції в інтелектуалізації економіки, передбачає гнучкість в застосуванні інструментарію задля формування кращої конкурентної пропозиції для творчо обдарованих претендентів на робочі місця, сприяння розвитку інтелектуальних здібностей у працівників, мотивування до самовдосконалення, генерування, застосування та поширення нових знань, прояву креативності у виконанні завдань, що загалом спрямовано на збільшення ефективності використання в конкурентній боротьбі інтелектуального потенціалу підприємства;

- науково-практичний підхід до визначення вагомості складових механізму управління кадровою безпекою підприємства, який вирізняється застосуванням методу багатокритеріального оцінювання альтернатив, що дозволило встановити вплив елементів основних підсистем (забезпечення; функціонування; цілевказання і контролю) на результативність безпекової діяльності із формуванням необхідного аналітичного підґрунтя для розвитку системи кадрової безпеки підприємства;

- технологію управління кадровою безпекою підприємства, яка відмінна застосуванням методу IDEF0, що передбачає поєднання формальних та

евристичних методів у процесі розроблення й застосування заходів, які спрямовані на слідування за інтелектуалізацією економіки в умовах підприємства за рахунок цілеспрямованого сприяння інтелектуалізації суб'єктів та об'єктів безпеки, яка забезпечує збільшенню результативності й осучасненню безпекової діяльності;

набуло подальшого розвитку:

– теоретичний базис управління кадровою безпекою підприємства, що, на відміну від існуючих, сформовано з врахуванням теоретичних підходів до визначення основних закономірностей, взаємозв'язків, факторів, структури та уточнення сутності базових понять «безпека», «економічна безпека підприємства» й «кадрова безпека підприємства», що дозволило доповнити етимологічно-семантичну складову теоретико-методологічної бази управління кадровою безпекою підприємства;

– концептуальні засади управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки, які, у порівнянні із відомими, вирізняються застосуванням системного підходу для обґрунтування порядку реалізації керуючого впливу у відповідності до визначеної мети й окреслених завдань шляхом здійснення заходів (економічні; соціально-психологічні; технологічні; адміністративні; організаційні; дисциплінарні) у відповідності до встановлених функцій (запобіжно-профілактичні; оперативно-інформаційні) й принципів (цілеспрямованість; своєчасності; інформативності; комунікативності; гнучкості; адекватності), що забезпечує цілеспрямоване управління кадровою безпекою із врахуванням особливостей об'єктів безпеки як носіїв інтелекту.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо управління кадровою безпекою підприємства. Теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші результати наукових досліджень, викладені в дисертаційній роботі, безпосередньо використані такими підприємствами: НВТ ТзОВ «Поліграфічні плівки та послуги» (довідка про впровадження № 154 від 24.03.2024 р.), ПП «ЮПрофін» (довідка про

впровадження № 13-7-24 від 23.05.2024 р.), ТЗОВ «СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-НІМЕЦЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГРАФІТЕХ» (довідка про впровадження № П-75-2 від 13.09.2024 р.); ПП «Поліграфпрофі» (довідка про впровадження № 54-09-24 від 19.09.2024 р.).

Основні положення і результати дисертаційної роботи впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисциплін «Кадрове забезпечення економічної безпеки підприємств інформаційної сфери» та «Антикризове управління підприємств видавничо-поліграфічної галузі» (довідка №67-01-1776 від 24.10.2024 р.).

Особистий внесок здобувача полягає у розробці й обґрунтуванні наукових положень, висновків і рекомендацій щодо управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки.

Дисертаційна робота є самостійно виконаним дослідженням, у якому викладено нові авторські науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. Внесок у роботах, виконаних у співавторстві, відображено у публікаціях [7] за списком праць.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертації доповідалися та обговорювалися на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: II Міжнародній науково-практичній конференції «Global Society in Formation of New Security System and World Order» (м. Дніпро, 27–28 липня 2023 р.); X Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення» (м. Львів, 25–27 травня 2023 р.); XI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення» (м. Львів, 22–24 травня 2024 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Perspectives of contemporary science: theory

and practice» (м. Львів, 26–28 травня 2024 р.); VI Міжнародній науково-практичній конференції «Perspectives of contemporary science: theory and practice» (м. Львів, 22–24 липня 2024 р.); I Міжнародній науково-практичній конференції «Scientific research: modern challenges and future prospects» (м. Мюнхен (Німеччина) 26–28 серпня 2024 р.); X Всеукраїнській науково-практичній конференції «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 29 листопада 2024 р.).

Публікації. Положення та висновки, сформульовані у дисертації, опубліковано у 14 наукових працях, серед яких: 7 статей у наукових фахових виданнях України категорії «Б»; 7 наукових праць у збірниках за матеріалами конференцій, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (218 найменувань на 22 сторінках) і 5 додатків, розміщених на 16 сторінках. Загальний обсяг наукової роботи становить 271 сторінка, з яких основний текст – 218 сторінок, які містять 41 рисунок і 34 таблиці.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ
УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ
ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Теоретичні аспекти кадрової безпеки підприємства

Сьогодні для українського бізнесу вирішення питання виживання в значній мірі визначається здатністю забезпечити необхідний рівень безпеки власними зусиллями, в тому числі і завдяки узгодженості дій із зовнішніми суб'єктами безпеки, тобто державними й приватними спеціалізованими установами й організаціями. Специфіка діяльності кожного підприємства й умови ведення бізнесу визначила індивідуальні параметри системи безпеки. Нагальність реалізації заходів щодо захисту ресурсів й інтересів сприяла усвідомленню важливості постійного фінансування безпекової діяльності. Попри такий вагомий поступу в межах останніх тридцяти років, наявні й проблеми, які залишаються без належної уваги. Можна згадати про прихильність незмінності у функціонуванні створеної системи безпеки із чіткістю виконання заходів у відповідності до розроблених інструкцій, коли висока динамічність середовища функціонування вимагає організаційної гнучкості й креативності у розробленні й реалізації рішень. Інша проблема полягає в пріоритетності забезпечення ЕБП із опосередкованою конкретизацією питань стосовно окремих її функціональних складових, зокрема в переважній більшості – фінансової безпеки. Відсутні деталізації ускладнює ретельність розроблення планів й здійснення безпекових заходів із максимальною результативністю. Такий момент чітко проявляється стосовно КБП через те, що суб'єктами й об'єктами виступає персонал підприємства, тобто люди для яких притаманна відмінна реакція в кожній типовій та нетиповій ситуації під тиском обставин, що складаються не лише на робочому місці, але в сім'ї, громаді тощо. Критично мала кількість теоретичних розробок стосовно окреслення самого змісту

поняття «кадрова безпека» із фактичною відсутністю розробок механізмів, технологій й рекомендацій щодо застосування окремих спеціальних інструментів негативно впливає на процес забезпечення економічної безпеки загалом. Зазначені аргументи стали підставою для формулювання в межах цього підрозділу категоріального силогізму КБП як підстави для подальшого провадження наукових розвідок стосовно формулювання необхідного методичного базису щодо управління цією складовою ЕБП.

Вважаємо за доцільне розпочати формування категоріального силогізму із розгляду двох базових кореневих понять, тобто «безпека» та «кадри». Зважаючи, що КБП сьогодні сприймається як складова ЕБП, то логічним є першочерговий послідовний розгляд ланцюжка: «безпека» – «ЕБП».

В основі сучасного розуміння суті поняття «безпека» лежить його основа у вигляді грецького терміну, що сприймається як «володіти ситуацією». Початки пізнання суті безпеки були закладені ще філософами й мислителями Стародавньої Греції. Так, Платон у пізнанні безпеки наполягав на необхідності її сприйняття через відсутність будь-яких реальних та потенційних загроз, тобто у вигляді набутого блага. Аристотель дотримувався поглядів стосовно безпеки як стану, що характеризується високою життєздатністю і є бажаним для будь-якої істоти. Демокрит переконував, що шлях досягнення такого стану лежить через пристосування у відповідності до умов існування, тобто актуальною повинна бути активність, а не пасивність в очікуванні сприятливих змін.

Проблематика досягнення й підтримки безпеки стосовно особи була предметом роздумів не лише представників різних філософських течій, але й знайшла зацікавлення інших дослідників, що пізнавали світ і людину. Як приклад, можна згадати думки Галена, який, будучи лікарем за часів Стародавнього Риму, безпеку розглядав як захист організму людини від можливих й фактичних захворювань. В подальшому значення безпеки набуло вагомості, коли, за висловлюванням М. Цицерона, вона була важливішою за

сам процес пізнання. В цілому вразливість людини через нездатність протистояти впливу природи вимагала першочергового приділення уваги питанням задоволення первинних потреб й пошуку безпечних умов існування, що як збуджувало інтерес до з'ясування суті безпеки, так й пошуку варіантів її досягнення.

Яскравим прикладом трансформації розуміння безпеки в період Середньовіччя є запис у словнику Робера, де досліджуване поняття подається стосовно особи як стан спокою, що виникає в результаті захищеності від небезпеки. Надалі відбулася зміна об'єкта забезпечення безпеки, коли перевага надавалася не окремій особі, а колективу, громаді, спільноті і загалом державі, що знайшло відображення в наукових пошуках Т. Гоббса, Ж.Ж. Руссо, Б. Спінози та інших творців XVII-XVIII ст. Саме ці результати стали підставою для поширення практики застосування терміну «безпека» і в політиці, прикладом чого є конституція П. Орлика, де обґрунтовані базові права людини, які повинні бути забезпечені державою, в тому числі за рахунок безпекової діяльності. Серед інших ключових моментів, що відображають генезис безпеки, потрібно згадати про два: перший – пов'язаний із структуризацією безпеки за рівнями на особи, суспільства й держави із наступним їх об'єднанням в поняття «національна безпека», поштовх до широкого застосування якого надав Т. Рузвельт у своєму посланні до Конгресу США у 1904 р.; другий – встановлення місця безпеки в ієрархії задоволення потреб кожної людини, що була визначена А. Маслоу. Загалом питання безпеки стоїть для сучасної людини не менш гостро у порівнянні із її предками. Так, видозмінився зміст загроз та характер дій для тимчасового перебування в зоні комфортних умов, коли є можливість максимального задоволення поточних фізіологічних потреб. Водночас як раніше безпека не сприймається у вигляді безмежного за часом стану, скоріше мить в межах якої прийнятний рівень має місце стосовно особи, суспільства, підприємства й держави. Посилився міжрівневий зв'язок, що вимагає комплексного розгляду, тобто КБП в значній мірі залежна від економічної

безпеки держави та має забезпечуватися і за рахунок безпеки персоналу, тобто кожної особистості.

Глибоке коріння в пізнанні суті безпеки та поточне широке застосування стосовно кожної соціально-економічної системи спровокували відмінності щодо тлумачення зазначеного поняття. Нами виділено основні моменти з ілюстрацією у вигляді цитувань, що повинно забезпечити цілісність у сприйнятті та дати можливість поглибити розуміння КБП.

Перший підхід передбачає доцільність розгляду безпеки як певного стану. Серед прихильників статичності можна виділити Л. Гаєвську, яка такий стан об'єкта пов'язує із «...функціонуванням в оптимальному режимі з найбільшою надійністю» [39, с. 52]. М. Войнаренко та О. Яременко [35, с. 62] конкретизують умови стабільності певної системи, одна з яких вимагає зменшення впливу загроз. З процитованих визначень слідує, що безпека є категорією, що визначає буття кожного об'єкта та формує умови його існування, які створюються і за власної активності, зокрема в частині протидії та ліквідації загроз.

Другий підхід визначає безпеку через активність у підтриманні динамічної рівноваги. Для прикладу, в публікації О. Шнипко подається трактування безпеки як «...властивості будь-якої системи, що виражається у здатності предмета, явища чи процесу зберігати свої основні характеристики, сутнісні параметри під час патологічних, руйнівних впливів» [182, с. 80]. Фактично йдеться про те, що дієвість у забезпеченні безпеки дозволяє підтримувати життєздатність певної системи попри будь-який за інтенсивністю вплив середовища існування. Важливо підкреслити, що необхідними є як успадковані властивості, так і набуті якості, що визначає цілеспрямованість безпекової діяльності.

Доволі часто безпеку ототожнюють із захистом та захищеністю. Яскравим прикладом може бути твердження Л. Балабанової, де наголос ставиться на «...стан, за якого об'єкт знаходиться у стані захищеності» [6, с. 41]. Прагнення

побудувати умовну стіну між об'єктом та середовищем його існування має ряд обмежень. Для прикладу, підприємство є відкритою системою, відтак фактично його не можна ізолювати. Більш того від активності ресурсного обміну залежить здатність досягнення тактичних і стратегічних цілей. Кожен працівник зобов'язаний дотримуватися внутрішнього порядку та визначених правил, але має свої інтереси, які не завжди і не у повній мірі співпадають з корпоративними інтересами. Умовно «гра лише від оборони» обмежує підприємство у конкурентній боротьбі, коли кращі позиції можна здобути лише за рахунок першості у встановленні і використанні нових можливостей.

Протилежність першому й третьому підходу складають твердження Л. Кожен'євської, згідно яких безпека не може бути станом й передбачати суто захист, а є «...умовами існування суб'єкта, що ним контролюються» [82, с. 149]. Прихильники цього підходу дотримуються позиції максимальної активності суб'єктів безпеки, коли на зміну не очікують, а їх ініціюють й контролюють перебіг, що повинно забезпечити досягнення встановлених цілей. Поточна практику діяльності українських підприємств вказує на лише часткову вірність такого підходу через суттєвість впливу таких факторів як COVID-19 та військових дій.

В межах п'ятого підходу нами об'єднано міркування дослідників щодо безпеки як протилежності небезпеці або можливість протидії загрозам. Не можна в повній мір погодитися із твердженням В. Олуйко про те, що безпека є «...станом без загроз, спокою, впевненості або протилежність загрозі» [130, с. 33]. Для відкритої соціально-економічної системи не притаманне перебування в стані спокою. Загроза є складовою небезпеки, а відтак не може бути протилежністю безпеки. Більш цікавою є думка Е. Гемінгвей, який, хоча і не відносно економічних процесів, припускав, що безпека – це «...ситуація, коли знаєш, як уникнути небезпеки» [44, с. 154]. Зважаючи на те, що невизначеність провокує збільшення ризиків із ймовірною негативною їх реалізацією у вигляді загроз й зростання небезпеки, то необхідна інформація, досвід, знання й

загалом бачення можливості вирішення певної проблеми дають можливість підтримати рівень стійкості, тобто забезпечити безпеку.

Шостий підхід передбачає розгляд безпеки як властивості кожної системи, яка створює основу для її існування й розвитку. С. Мочерний і О. Плотніков [124, с. 8] доводять, що безпека закладена в природі кожної системи, з її рівнем потрібно пов'язувати трансформації та можливе припинення існування.

Нами виділено та розглянуто виключно основні підходи, які мають значну кількість прихильників та сприятимуть в подальшому поглибленню розуміння поняття «КБП». Графічно поєднано генезис та сучасні підходи у розумінні безпеки на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Генезис та сучасні підходи у трактуванні поняття «безпека», *сформовано автором*

Авторська позиція враховує існуючі сьогодні підходи, водночас певним чином відмінна за рахунок цілісності бачення з перспектив подальшого розгляду поняття «ЕБП». Відтак вважаємо, що безпека – це стан системи, який визначається власною активністю щодо підтримання життєздатності й забезпечення розвитку та впливом середовища існування. Нами акцент поставлено на моментності рівня безпеки, який визначається через баланс зовнішніх умов та внутрішньої здатності підтримувати динамічну рівновагу для збереження цілісності та розвитку. Тим самим відкидається пасивність, що проявляється у незмінності системи, та надається перевага активності в безпековій діяльності, яка повинна враховувати внутрішні процеси та динаміку середовища функціонування. Зроблене уточнення створюють необхідне підґрунтя для ретельного розгляду та вибудовування авторської позиції щодо ЕБП.

Проведений огляд наукових публікацій за тематикою забезпечення економічної безпеки на мікрорівні дозволив виявити два ключові моменти: по-перше в основі трактування поняття ЕБП чітко прослідковується спадковість усіх розглянутих вище підходів стосовно безпеки; по-друге, відсутність певної узгодженої позиції пов'язано з тим фактом, що самостійні дослідження в цій сфері були розпочаті лише на початку 90-х років, коли відмінність умов ведення бізнесу в Україні не дозволило використовувати іноземний досвід, а потребувало поступового накопичення досвіду та формування теоретичного базису. За цих обставин сьогодні водночас поширені кілька відмінних підходів стосовно розуміння ЕБП, які характеризуються різними періодами актуальності в ключових моментах.

Перший із виділених підходів передбачає зосередження уваги на захисті. Перелік об'єктів такого захисту не є узгодженим. Для прикладу, Д. Ковальов й Т. Сухорукова розглядають «...захищеність діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища... здатність швидкого подолання загроз або пристосування до умов існування» [80, с. 49], коли В. Алькема конкретизує, що

захищеності потребують «...інтереси, права, ресурси та інші матеріальні і нематеріальні цінності» [2, с. 9]. Загалом погоджуючись із такою цільовою спрямованістю, вважаємо за необхідне уточнити відмінність авторської позиції. ЕБП не може обмежуватися лише реагуванням на негативний вплив, джерелом якого є зовнішнє середовище. Реалізація внутрішніх загроз має не менш вагомий вплив на ЕБП. Захист дає змогу зберегти, але питання розвитку, зокрема за рахунок посилення конкурентних позицій через вихід на нові ринки із інноваційною продукцією, вимагає активності суб'єктів безпеки в застосуванні інструментів конкурентної розвідки.

В наукових джерелах поширеним є так званий «ресурсний» підхід, зміст якого зводить розуміння ЕБП через ефективність використання корпоративних ресурсів. Прихильники цього підходу проводять уточнення основного параметру. Т. Васильців [164, с. 15] вказує, що ефективність використання ресурсів є результатом забезпечення ЕБП, коли Л. Козак подає її як засіб, який послуговує «...запобіганням загрозам і забезпеченню стабільного функціонування мікроекономічної системи сьогодні та у майбутньому» [83, с. 72]. Кожен із варіантів має підґрунтя, адже дії суб'єктів безпеки спрямовані також як на пошук резервів, які дозволять покращити результати діяльності підприємства, так й використати їх в подальшому під час здійснення безпекової діяльності. В цілому «ресурсний» підхід дає змогу продемонструвати результати безпекової діяльності не лише в ракурсі ліквідації загроз із зменшенням можливих втрат, але й через збільшення доходу.

В часи розквіту Стародавньої Греції мислителі й філософи з'ясовували зв'язок між найважливішими на їх погляд категоріями: розвиток і безпека. Хоча розвиток вважався первинним, але його реалізація потребувала відповідного безпечного середовища. Сьогодні поміж інших підходів наявні ознаки слідування такій позиції, тобто розгляд ЕБП у взаємозв'язку із розвитком. Так, М. Камлик пропонує досліджуване поняття сприймати як «...стан розвитку суб'єкта господарювання, який характеризується стабільністю економічного та

фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів і протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності» [75, с. 9]. Дискусійним можна вважати ототожнення безпеки й розвитку, хоча зв'язок явний. Виходячи з таких аргументів більш прийнятними є міркування З. Живко, яка розглядає ЕБП як «...стан, який сприяє економічному розвитку і стабільності діяльності підприємства» [64, с. 28]. Уточнення потребує, що розвиток можливий не лише завдяки результативним діям стосовно загроз, але на основі виявлення й формування необхідного інформаційного підґрунтя для використання нових конкурентних можливостей.

Наступний підхід можна вважати значущим для безпекознавства завдяки розширенню предметної площини наукових розвідок. Його сформувала Г. Козаченко, яка акцентує увагу на пріоритетності «гармонізації в часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють за межами підприємства» [85, с. 14]. Ми погоджуємося, що узгодження інтересів дає змогу уникнути виникнення загроз, але такі процеси є актуальними не лише стосовно суб'єктів зовнішнього середовища, але першочергово і відносно внутрішніх, тобто працівників, представників різних рівнів менеджменту, власників.

Спробу поєднання кількох підходів здійснила Л. Шемаєва [175, с. 15], яка в своїх міркуваннях вказує на необхідність досягнення стратегічних економічних інтересів на основі власної ініціативи й тих можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі. Простежується розуміння ЕБП через реалізацію захисних та наступальних дій, що вимагає переосмислення засад організації відповідної системи із розширенням завдань.

На нашу думку, усі розглянуті підходи не суперечать, а скоріше доповнюють і формують цілісне бачення поточного змісту ЕБП. Критичний огляд дав можливість обґрунтувати власну позицію, яка графічно подана на рис. 1.2.

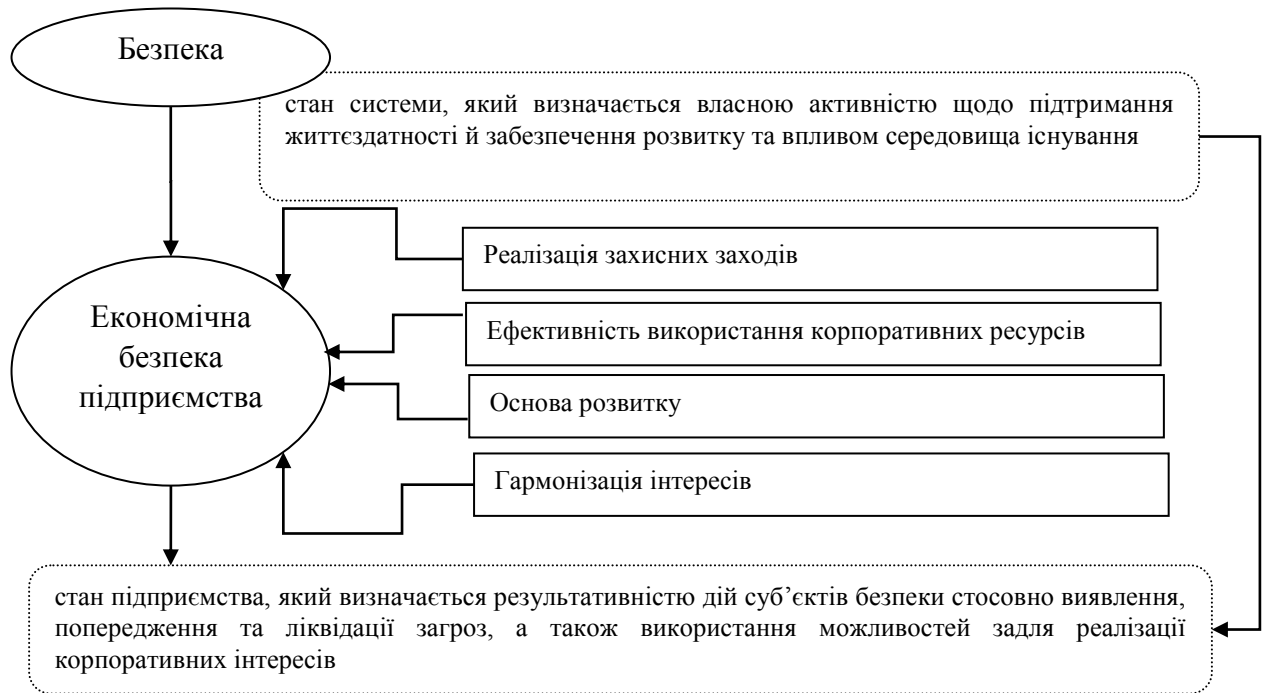


Рис. 1.2. Систематизація підходів до трактування поняття «ЕБП», *сформовано автором*
(авторська позиція виділена)

Нами демонструється послідовна логічність міркувань, яка в подальшому буде продовжена стосовно КБП, але із попереднім уточненням змісту понять «кадри» та «персонал».

Початково необхідно зазначити, що в кінці XIX ст. широко почали застосовуватися схожі за значенням слова: в німецькій – «kader» в розумінні основного складу компанії; в англійській – «personal», тобто особа, або ж особистість; у французькій – «cadre» як люди в рамці, кадровий склад. З цього слідує, що відмінність між поняттями «кадри» і «персонал» відсутні і полягають в нюансах перекладу. Стосовно змістового наповнення такий висновок є передчасним. Для прикладу, до 90-х років в Україні поширеним був термін «кадри», але в подальшому пріоритетність набув інший – «персонал». Відтак і задля подальшого поглиблення розуміння КБП цей момент заслуговує уваги.

Термін «кадри» має певним чином відмінних кілька значень, з яких нами були відібрані два, що безпосередньо зв'язані із діяльністю підприємства. В

широкому розумінні кадри представляють собою «...кваліфікованих працівників, що пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту, до складу яких не належать тимчасові, сезонні, позаштатні працівники та працівники за сумісництвом» [116, с. 24]. Має місце конкретизація параметрів певної частини осіб, праця яких використовується для створення доданої вартості. З позиції безпекової діяльності така деталізація цікава в ракурсі встановлення пріоритетності здійснення захисних заходів щодо такого ресурсу, тобто найбільш цінної його частини. Водночас джерелом загроз як і об'єктом захисту може бути інша частина залучених осіб, що не можна ігнорувати. В більш вузькому значенні під кадрами розуміють виключно керівну ланку підприємства, що також не в повній мірі відповідає засадам встановлення об'єктів безпеки.

Термін «персонал», маючи спільні коріння походження із кадрами, трактується в сучасних умовах з незначними уточненнями. Першим таким уточненням є те, що до уваги беруться постійні й тимчасові працівники. Другий момент визначений початковим значенням в англійській мові, коли акцент ставився на особі, тобто індивідуальних якостях людини. Вважаємо за доцільне погодитися із міркуваннями В. Стратійчук і І. Новак, згідно яких «...«персона» дає уявлення про працівника як про індивідуальність, якій притаманна певна характеристика» [155, с. 148]. Зважаючи на те, що вище нами уже наголошувалося на необхідності узгодження інтересів, то саме «персонал», на відміну від «кадри», дозволяє покращити цільове спрямування дій суб'єктів безпеки. На третьому важливому моменті наголошено в публікації В. Лисак, де відмінність розглядається і через конкретизацію складових особового складу, в який включають «...працівників, що працюють за наймом, а також власників та співвласників, що працюють на підприємстві» [101, с. 712]. Дотримуємося думки, що усі зазначені моменти є цінними для чіткості формування параметрів системи КБП. Останній – доводить, що захисту, як і виявлення дій чи

бездіяльності, що можуть нести загрози, потребують усі групи працівників (виконавці і менеджмент) та власники.

Підводячи проміжній підсумки, необхідним є уточнення в контексті змістового наповнення складової поняття «КБП», тобто терміну «кадри». Наша позиція полягає в необхідності розгляду стосовно об'єкта й суб'єкта цієї складової ЕБП персоналу й власників із уточненням, що йдеться не лише про таких працівників, які працюють на постійній основі, але й щодо тимчасово залучених до виконання окремих завдань на підставі короткострокових угод, а також претендентів на робочі місця. Останній момент набуває все більшої актуальності через кризу на ринку праці, що спричинена загостренням демографічних проблем та значною кількістю біженців і мобілізованих в наслідок військових дій на території нашої країни. Протидія загрозам потребує формування кадрового резерву з числа здобувачів освіти, ветеранів та осіб пенсійного віку, що не може відбутися без участі суб'єктів безпеки. Авторська позиція (рис. 1.3) відрізняється розширенням кола осіб, які дотичні до процесу забезпечення КБП з метою розроблення й здійснення цілеспрямованого керуючого впливу, виходячи із поточних умов ведення бізнесу українськими підприємствами.

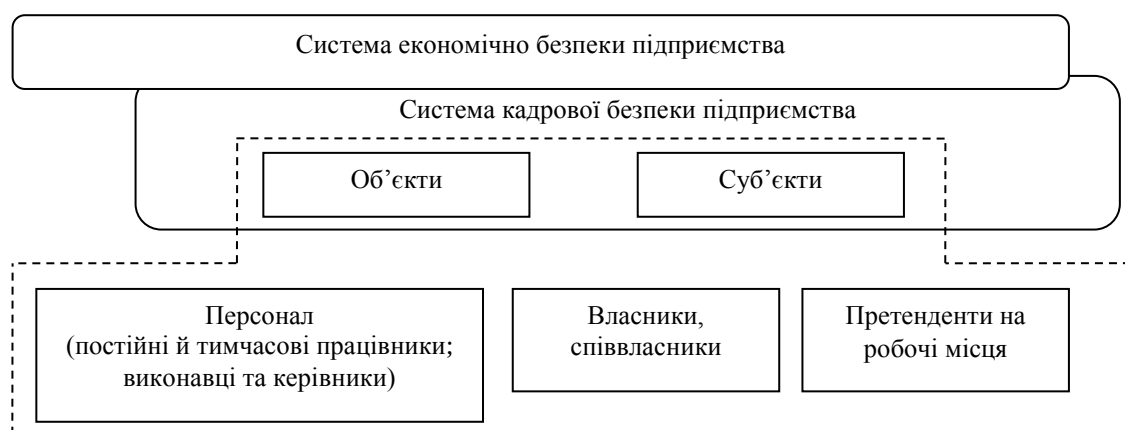


Рис. 1.3. Персоналізація складових системи КБП,
сформовано автором

Поруч із прихильністю до застосування при формуванні методичного забезпечення КБП поняття «персонал», ми орієнтовані на визначенні об'єктами і суб'єктами безпеки осіб, які залучені на різних умовах до виконання завдань, мають відношення до створення й управління, а також не перебувають в трудових відносинах.

Поглиблення розуміння понять «безпека», «ЕБП» та персоналізація об'єктів та суб'єктів безпеки дають змогу перейти безпосередньо до розгляду КБП. Цьому повинен передувати акцент на таких трьох моментах: по-перше, КБП є складовою ЕБП, але, на відміну від інших, персонал дотичний до забезпечення безпеки повсякчас, незмінно і його активність, чи пасивність, є визначальною для рівня безпеки загалом підприємства та щодо функціональної структури; по-друге, проблема підтримання КБП стоїть гостро на українських підприємствах через демографічну кризу й посилення міграційних процесів, в т. ч. в сучасних умовах під тиском військових дій; по-третє, четверта промислова революція дала поштовх до розширення меж автоматизації й роботизації із відповідним зменшенням простої фізичної праці, але загострила потребу у кваліфікованих й інтелектуальних працівниках, рівень професійних навиків яких потрібно постійно покращувати, в т.ч. за рахунок інвестицій зі сторони підприємства. Відтак актуальним є переосмислення значення КБП із другорядного компоненту на ключову результуючу складову через частковий відхід від захисту кадрових ресурсів до можливості їх постійного покращення й провадження конкурентної боротьби за кожного провідного фахівця. Визначені моменти дозволяють критично охарактеризувати відомі на сьогодні підходи до поняття «КБП». Нами проведено первинне групування з наступним узагальненням щодо ключових морфологічних аспектів та обґрунтування власної позиції.

Чисельною є група прихильників підходу, що передбачає реалізацію захисних заходів. Попри загальне спільне спрямування, в межах цього підходу, прослідковуються відмінні погляди щодо джерела загроз, яке вимагає

нейтралізації. Так, І. Швець вважає, що необхідно розглядати заходи, які спрямовані на «...запобігання протиправним діям або сприяння таким з боку персоналу підприємства» [172, с. 180]. Така позиція вимагає розгляду окремих працівників як таких, що своїми діями чи бездіяльністю можуть завдати збитки підприємства, а відтак актуальним є зосередження уваги на розроблення попереджувальних та ліквідаційних заходів. Кожен з працівників керується власними інтересами, які не завжди узгоджуються з корпоративними, що потребує реалізації профілактичних заходів, але не можна погодитися, що такі дії повинні бути основними. Сприйняття кожного працівника як потенційного злочинця в поточних умовах може реалізуватися у втраті кадрового потенціалу. Протилежної думки дотримується Н. Логінова, яка доводить, що в КБП мають домінувати заходи по «...запобігання та попередженню небезпеки та ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал» [103, с. 219]. Таку відмінність також можна вважати односторонньою, адже основним джерелом загроз виступає саме персонал, а їх ігнорування із наступною реалізацією за принципом зростаючої снігової лавини провокує зниження загалом ЕБП. Певне поєднання протилежних думок зробив В. Алькема, який визначає спрямування захисні заходи стосовно «...ризиків і загроз, які пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом» [2, с. 9]. В цілому погоджуючись на об'єднувальний варіант, все таки дотримуємося раніше обґрунтованої позиції щодо персоналізації об'єктів й суб'єктів безпеки, тобто орієнтуючись на безпекову активність і щодо власників та претендентів на робочі місця, а також надаючи не меншу важливість й іншим, окрім захисних, заходам.

Поруч із захисним підходом розвиваються й інші, що виділяють та пропонують варіанти вирішення важливих питань в діяльності сучасних українських підприємств. Так, Н. Швець зосереджується на взаємовідносинах підприємства та найнятих працівників, доводячи важливість КБП у забезпеченні «...беззбитковості трудових відносин, метою чого є досягнення

максимальної стабільності функціонування фірми, а також створення основи і перспективи росту з метою виконання її основних завдань» [173, с. 26]. На нашу думку, беззбитковості важко досягнути в умовах поточної ситуації на ринку праці, коли працівник є мобільним, зацікавленим не лише в матеріальній винагороді, але максимальному соціальному пакеті й можливості покращення свого індивідуального людського капіталу. Тому КБП, поруч із захистом, має бути орієнтована на створення умов для раціонального інвестування в людський капітал, зважаючи подальшу трансформацію ринку праці і не лише в Україні. Виділені аспекти перегукуються із основними моментами третього підходу, який сформований на основі публікацій ряду дослідників, зокрема І. Мігус. Науковці визначають цільове спрямування КБП в забезпеченні підприємства необхідними за кількістю й професійним рівнем кадрами, а також «...формуванні ефективної системи управління персоналом та комунікативної політики» [74, с. 20]. Такий підхід характеризується фрагментарністю, оскільки розглядається одна, хоча і важлива, із чисельної групи проблем, що відтак не сприяє виконанню функціональних завдань в межах ЕБП. Відсутнє згадування про загрози й необхідність поступу, зокрема в розвитку цифрових навичок, тобто стратегічних перспектив в діяльності підприємств, що тісно пов'язано із його КБП.

В подальшому ми торкнемося проблеми інтелектуалізації економіки, відтак важливо підкреслити, що окремі дослідники торкаються цієї проблематики і в ракурсі забезпечення КБП. Для прикладу, Г. Ткачук, окрім констатації ієрархічної підпорядкованості в межах ЕБП, обґрунтовує, що така складова повинна передбачати «...збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, ефективне управління персоналом» [158, с. 90]. Поруч із лаконічністю розглянутого визначення, воно не містить необхідної конкретики, зокрема стосовно варіантів встановлених стратегічних цілей. Окрім того, інтелектуальний потенціал і ефективність управління можна

вважати опосередкованими об'єктами КБП. Автор фактично змішує поняття, чим ускладнює здійснення безпекової діяльності.

Серед інших підходів, які в більшості успадкували статичність у забезпеченні безпеки, виділяється й такий, що характеризується динамічністю, яка проявляється в ініціативності суб'єктів безпеки у зміні внутрішнього й зовнішнього середовища. Такої позиції дотримується Т. Воронько-Невіднича, у визначенні якої КБП розглядається дуально, тобто як стан і «...здатність своєчасно реагувати на загрози...захищати корпоративні інтереси...вдосконалювати кадровий потенціал, підтримувати систему управління людськими ресурсами, формувати безпечні умови та забезпечувати надійність персоналу» [38]. Імпонує, що в процитованому визначенні має місце поєднання прямої та спомагаючої активності суб'єктів безпеки, коли йдеться про підтримання системи управління і створення безпечних умов для працівників підприємства. Прихильником динамічності в безпековій діяльності є також З. Равлінко, в трактуванні якої така активність повинна стосуватися, окрім загроз, також «...розвитку інтелектуального потенціалу підприємства» [140]. Загалом особливістю саме дієвого підходу є те, що дослідники чітко визначають цільове спрямування дій суб'єктів безпеки, а також, що важливо для нас, приділяють належну увагу питанням інтелектуалізації, вбачаючи в таких процесах можливість покращення позицій підприємства перш за все в конкурентній боротьбі з іноземними виробниками.

Нами послідовно розглянуті основні підходи у трактуванні поняття «КБП», коли інші відмінні уточнення окремих параметрів, що відображено узагальнено й відображено на рис. 1.4.

Здійснений огляд засвідчив, що переважна більшість наукових публікацій містять аргументи, що доводять актуальність забезпечення КБП, критичний огляд існуючих підходів до розуміння самого поняття «КБП» та перелік загроз, протидія яким повинна бути першочерговою. Безперечно, що кожна наступна публікація формує додаткову зацікавленість у проведенні наукових розвідок,

але прогрес є доволі помірним. Відтак ми пропонуємо, використавши авторський варіант формулювання змісту поняття «КБП», перейти до уточнення мети і завдань із наступним уточненням структури, що дозволить представити категоріальний силігізм стосовно досліджуваної складової ЕБП.

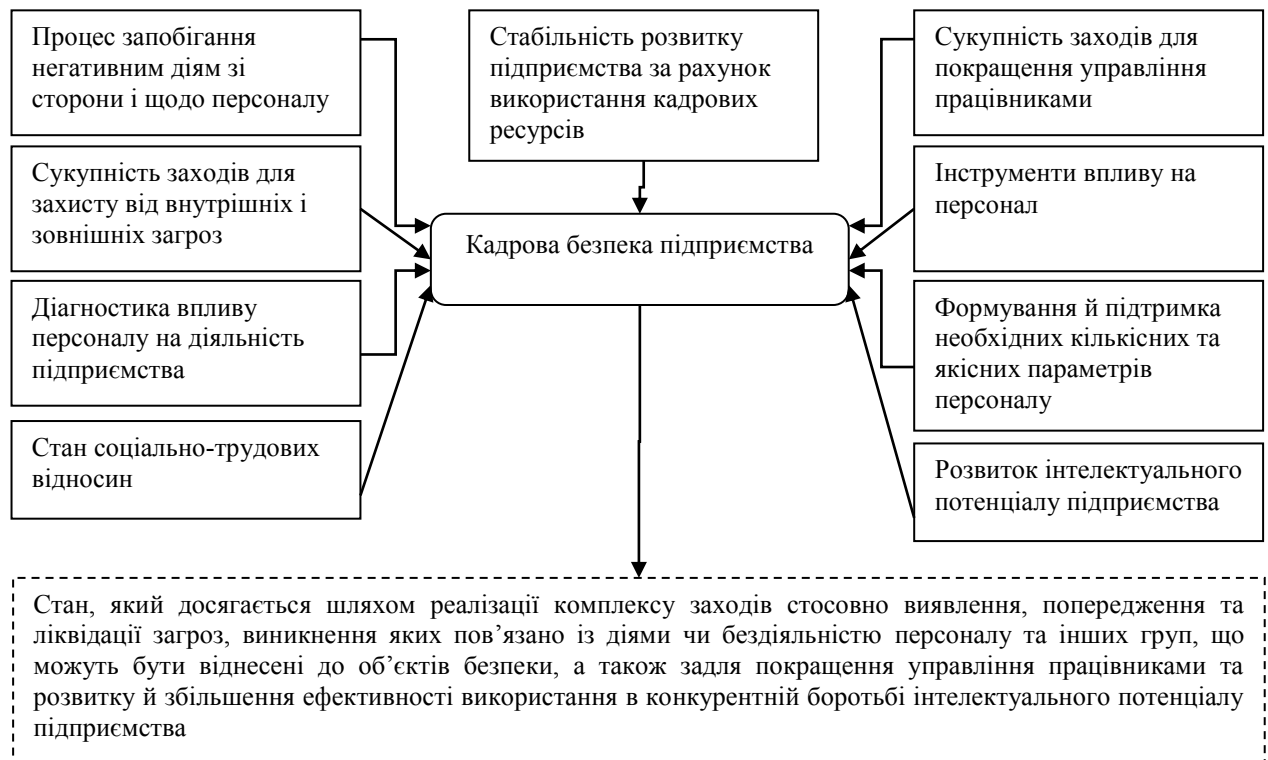


Рис. 1.4. Морфологічні аспекти трактування поняття «КБП», *сформовано автором*
(авторську позицію виділено)

Оскільки наша позиція щодо змістового наповнення поняття «КБП» різниться від існуючих, то не доцільними є будь-які порівняння такого важливого елементу теоретико-методичних засад як мета. У нашому розумінні мету потрібно визначити як розпізнавання, зменшення впливу та ліквідація викликів, ризиків і загроз задля підтримання безпеки на визначеному рівні на основі участі в процесах планування, підбору, адаптації, навчання, підвищення кваліфікації, покращення навиків і звільнення з метою удосконалення управління працівниками, створення сприятливих і безпечних умов для розвитку й збільшення ефективності використання в конкурентній боротьбі

інтелектуального потенціалу підприємства. Наш варіант мети є розширеним для демонстрації поля професійної діяльності та зон відповідальності суб'єктів безпеки стосовно забезпечення КБП.

Мета визначає перелік основних завдань. Відомі на сьогодні позиції радикально різняться й характеризуються високим рівнем фрагментарності. Для прикладу, в монографії за редакцією І. Мігус [74, с. 26] усі визначені завдання можна згрупувати так: активність у формуванні кадрової політики; створення внутрішньої нормативної документації стосовно взаємодії із працівниками; протидія злочинним діям персоналу. Зважаючи, що наше окреслення мети є максимально широкими, то і перелік завдань повинен бути більше деталізованим із акцентом на цінності кадрових ресурсів та необхідності ефективного їх використання та розвитку інтелектуального потенціалу особи і підприємства. Тому, основні завдання КБП повинні бути визначені наступним чином, що продемонстровано на рис. 1.5.

Виконання визначених завдань потребує цілеспрямованості дій суб'єктів безпеки, чому повинна сприяти структуризація КБП. Більшість дослідників визнають необхідність такої структуризації, але їх погляди щодо складових суттєво відмінні і в окремих випадках є доволі дискусійними. Так, С. Кондратьєва в складі КБП виділяє складові, які є ідентичні до таких в структурі ЕБП, але з уточнення стосовно персоналу, тобто «...економічна безпека персоналу, технічна безпека персоналу, інформаційна безпека персоналу» [86, с. 196], з чим важко погодитися через звичайне масштабування, яке не в повній мірі відповідає специфіці об'єктів безпеки саме за цією функціональною складовою. Має місце також як надмірне укрупнення, так й деталізація окремих компонентів. Для прикладу, І. Мігус обґрунтовує потребу виділення: «...безпека життєдіяльності, соціальна безпека, мотиваційна безпека, психологічна безпека, професійна безпека» [74, с. 32], коли в публікації О. Леня міститься деталізацію, зокрема шляхом виокремлення в складі безпеки життєдіяльності таких складових другого порядку: здоров'я та фізична безпека

[100, с. 170]. Ще одним складним дискусійним питанням є намагання окремих дослідників вибудувати структуру КБП із використанням складових вищого порядку, тобто таких як корпоративна, фінансова, інформаційна та інші, що вносить додаткових хаос у методичну основу забезпечення ЕБП загалом.

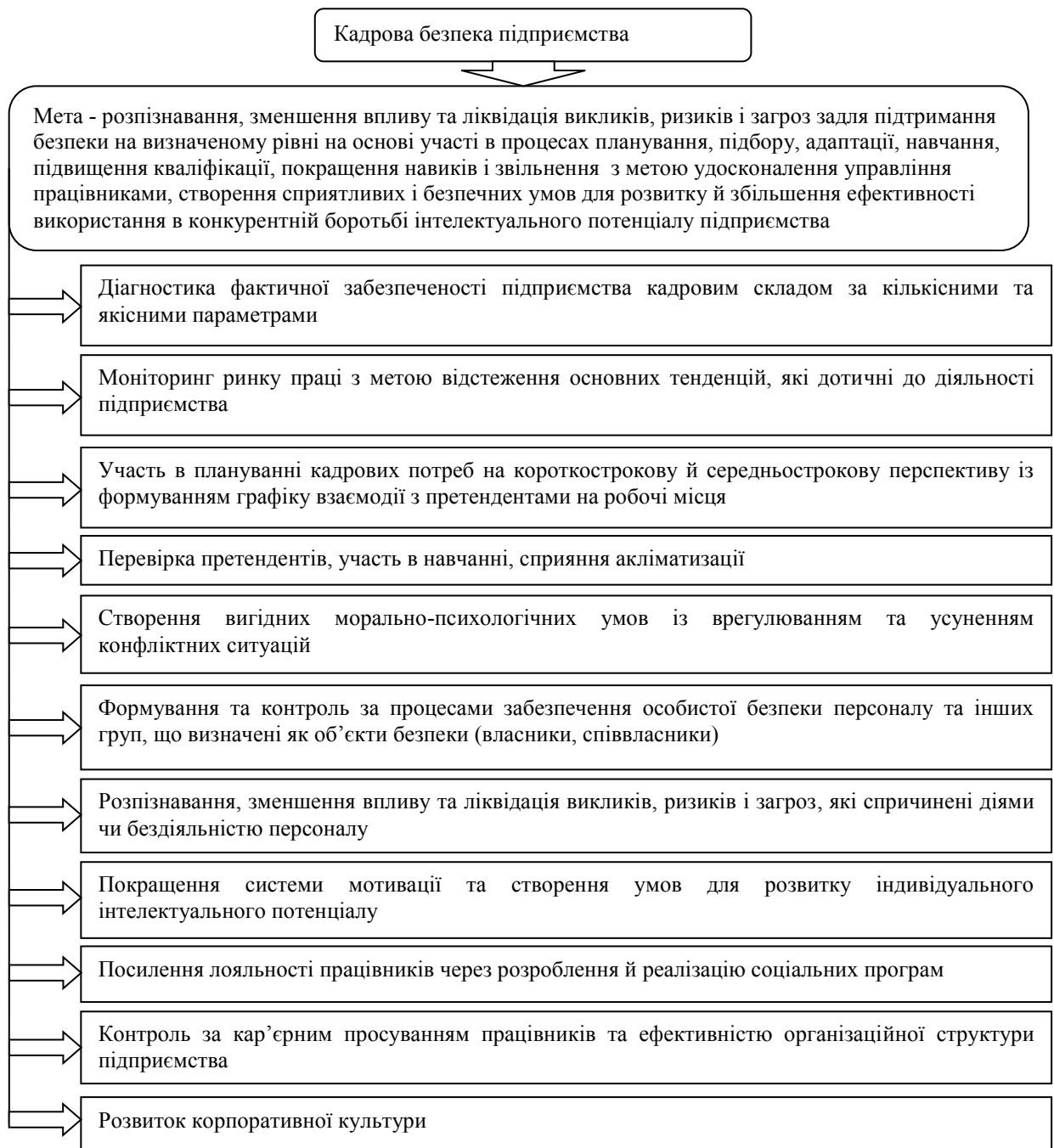


Рис. 1.5. Мета та завдання КБП, визначено автором

Окремим дискусійним моментом є те, що в позиціях стосовно структури КБП домінують складові, які за змістовим наповненням передбачають захист персоналу, що не в повній мірі відповідає реальному переліку загроз, коли основним джерелом яких є саме працівники. Винятком є структура соціально-трудова безпеки, яку розробила Х. Жидецька, де виділено елемент «безпека контролю» із деталізацією: «...контроль за якістю і термінами виконання робіт, захист власності підприємства, систематичне оцінювання знань працівників» [68, с. 98]. Не можна вважати, що і така структуризація забезпечує збалансованість процесу забезпечення КБП, але у відносно більшій мірі відповідає змісту існуючого розуміння цієї складової ЕБП, що було з'ясовано вище.

Здійснений критичний огляд дозволив запропонувати власний варіант структуризації КБП, виходячи із визначених раніше мети та основних завдань (рис. 1.6).

Уточнення потребує той момент, що ми не пропонуємо деталізацію за рахунок елементів другого порядку, а виключно вказуємо на цільове спрямування кожної складової КБП, що в подальшому послужить необхідною основою для формування методичних засад управління цим елементом ЕБП.

Виконання поставленого у підрозділі завдання дало змогу сформувати категоріальний силогізм КБП, що в графічно демонструється на рис. 1.7.

Авторська позиція відмінна власним баченням змісту базових понять як то «безпека» та «ЕБП», уточненням змістового наповнення КБП в умовах українських підприємств, для яких в поточних умовах важливим є формування й контроль за ефективним використанням кадрових ресурсів із одночасним реагуванням на виклики, ризики, загрози і нові можливості, джерелом яких є зовнішнє середовище.

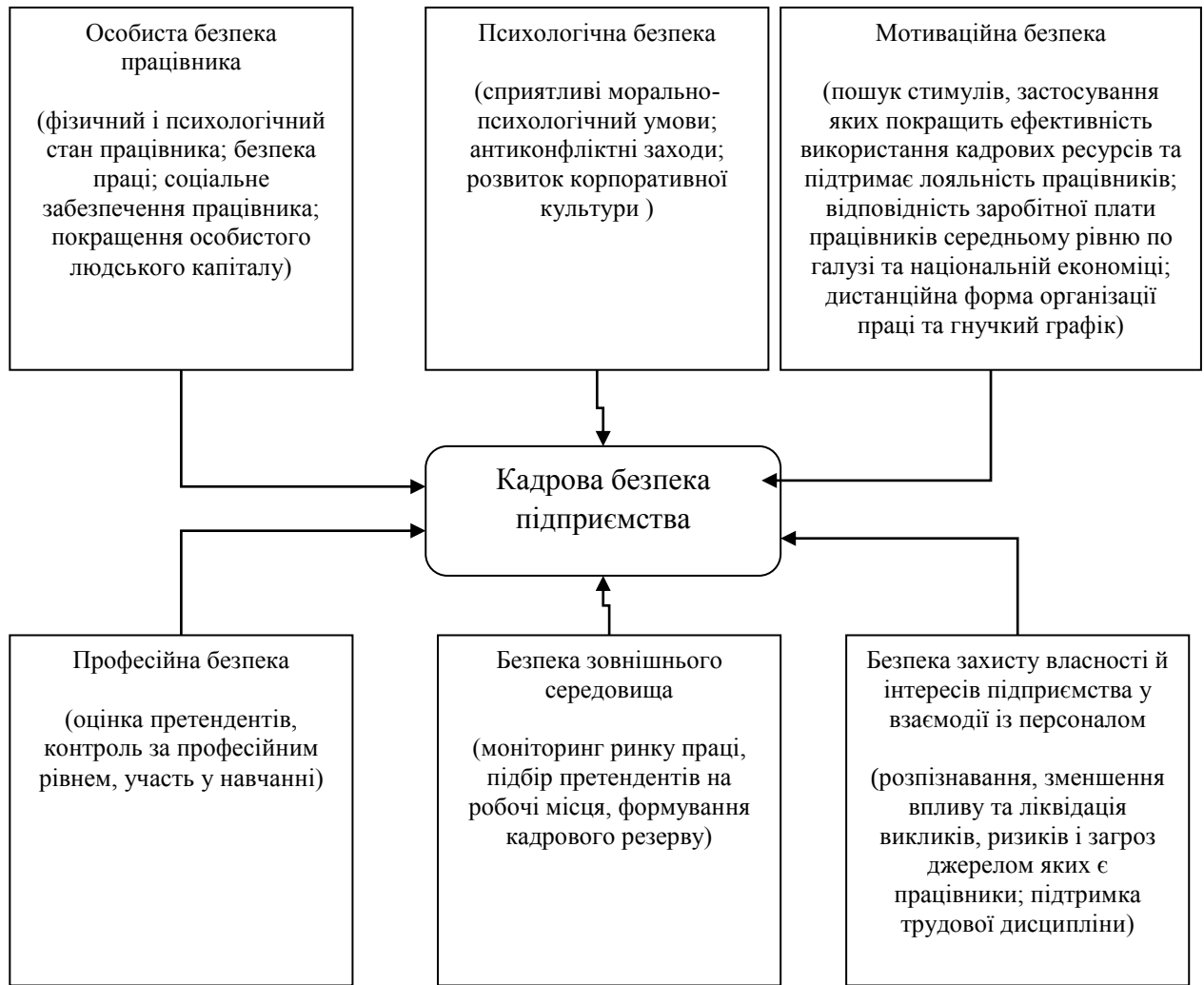


Рис. 1.6. Структура КБП, сформовано автором

Такі міркування реалізовані в меті, переліку основних завдань та структурі КБП. В цілому отримані результати створюють необхідну основу для подальших наукових розвідок, що повинно сприяти відходу від констатації важливості забезпечення КБП до розроблення дієвих інструментів виконання поставлених перед суб'єктами безпеки завдань стосовно найбільш цінного ресурсу – персоналу.

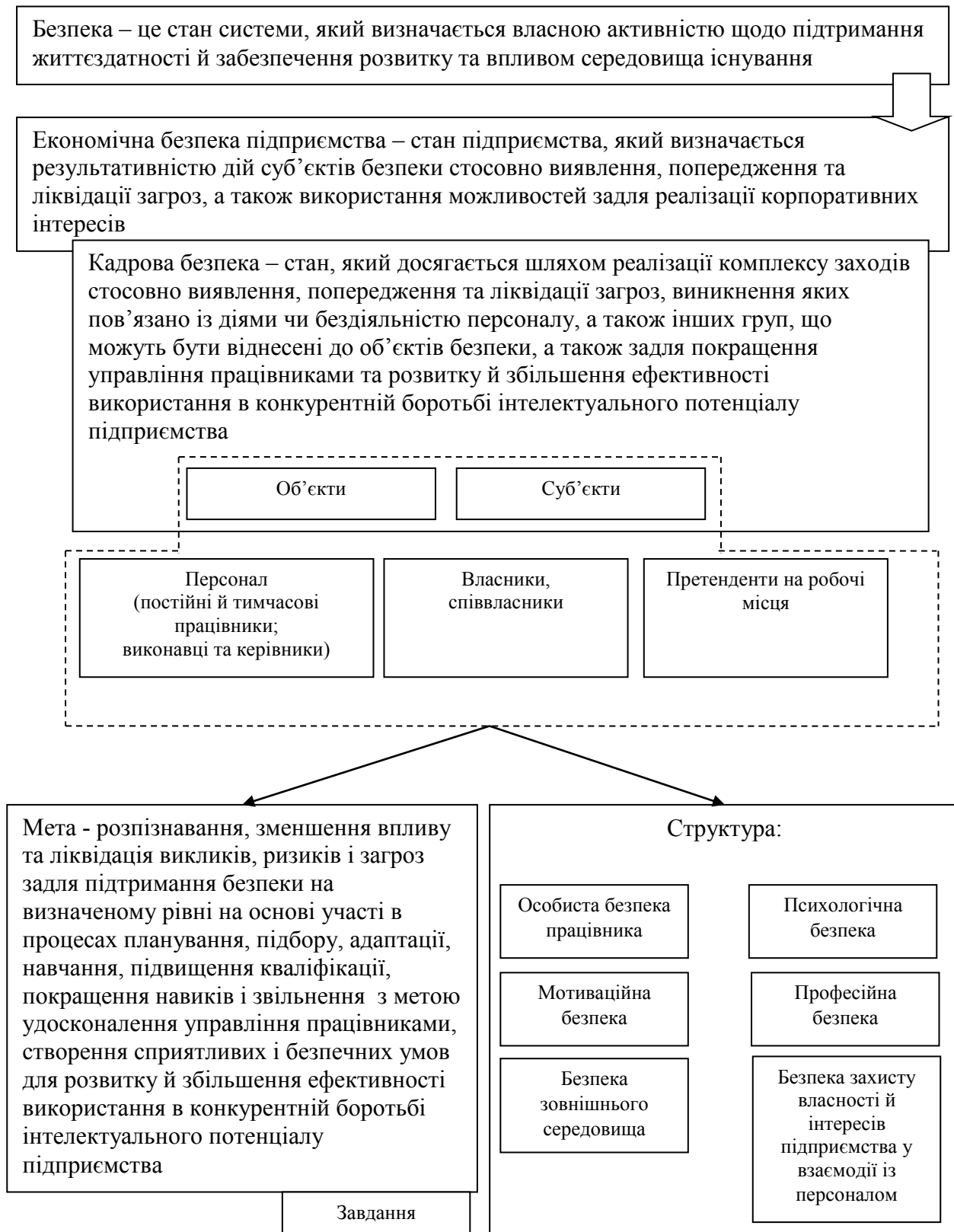


Рис. 1.7. Категоріальний силогізм КБП, сформовано автором

1.2. Інтелектуалізація економіки: систематизація наукових поглядів

У формуванні теоретичного базису забезпечення КБП прослідковується певна незмінність позицій, що обмежується врахуванням лише факту трансформації національної економіки на основі переходу від адміністративно-командно моделі у напрямі до ринкової. Ключові зміни стосуються конкретизації складу, функцій та завдань внутрішніх суб'єктів безпеки для самостійного здійснення безпекової діяльності. Раніше існуюча монополія правоохоронних органів щодо ліквідації правопорушень зі сторони працівників підприємства чи сторонніх осіб поступилася необхідністю недопущення виникнення, протидії та ліквідації загроз на основі організації власної системи КБП із розширенням складу об'єктів безпеки. Такі зміни можна вважати важливими, але тимчасовими для українських підприємств, оскільки в інших країнах процес забезпечення КБП розглядається із врахуванням глобальніших зрушень, тобто у ракурсі переходу від аграрного (доіндустріального) суспільства, де ключовим ресурсом створення суспільного блага була земля, до індустріального, що визначило пріоритетність природних ресурсів і капіталу, із наступним поступом до формування постіндустріального суспільства, де ваги набули знання й інформація. Поточний етап, який відбувається з різною інтенсивністю в кожній країні, визначається інтелектуалізацією усіх економічних процесів, адже створення та використання інформації й знань можливий лише за активної участі людини. Відтак результативність безпекової діяльності залежить не лише від кардинальних змін в межах національної економіки, а більш суттєвіших зрушень для вибудовування стратегії дій у боротьбі за трудові ресурси при відкритості ринку праці. В межах короткого проміжку часу був створений та теоретично обґрунтований цілий ряд концепцій, які визначають домінування нелімітованих ресурсів. До з'ясування параметрів інноваційної економіки, економіки знань, інтелектуальної економіки та інших концепцій долучилися також українські вчені, але

визначення впливу таких трансформацій на процес забезпечення КБП не відбулося, що сформувало певну прогалину, а фактино невідповідність між існуючим теоретико-методичним забезпеченням та роллю людського фактору у створенні сукупного суспільного продукту. Для пошуку варіантів вирішення окресленої проблеми в межах цього підрозділу передбачається з'ясування ключових моментів кожної із визначених вище концепцій з наступним акцентом на теоретичних й практичних аспектах інтелектуалізації економіки для врахування цих моментів у методичних засадах забезпечення КБП.

Певними застереженням повинні стати наступні моменти: по-перше, згаданими вище концепціями, тобто «інноваційна економіка», «економіка знань» та «інтелектуальна економіка», не обмежуються сучасні наукові розвідки, але вони обрані для демонстрації вагомості процесу інтелектуалізації економіки у порівнянні із попередніми етапами розвитку суспільства; по-друге, складно визначити послідовність активного формування кожної із названих концепцій, адже, як буде доведено надалі, їх ключові методологічні засади є схожими, в окремих випадках мають факти ототожнення або ж наявні незначні відмінності. Відтак ми розглянемо кожну концепцію виключно з метою встановлення тих моментів, які дотичні до проблематики КБП, яка в постіндустріальному суспільстві визначається інтелектуальним рівнем працівників та створенням умов для наукоємного виробництва, що є новим для діючої практики безпекової діяльності.

Серед обґрунтованих українськими науковцями трактувань інноваційної економіки нами виділено чотири підходи, які різняться між собою, але водночас доповнюються для цілісного бачення тих змін в економічних процесах, що супроводжують розвиток постіндустріального суспільства. В межах першого підходу акцент ставиться на корінневому терміні, тобто інновації. Дослідники [92] переконують, що основою економічного поступу можуть бути виключно інновації, коли ідея комерціалізується і перетворюється на той продукт, який на більш якісному рівні може задовольнити потреби

кожної особи. Для нас важливим є те, що така комерціалізація може буде реалізовано на основі інтелектуальної діяльності, тобто керованої активності працівників на підставі створення сприятливих умов та подальшого втілення ідеї у товар з наступним виробництвом в необхідних масштабах. Усі ці умови можливо забезпечити виключно в межах безпекової діяльності кожного підприємства.

Важливою є позиція науковців [152, с. 185], яка домінує стосовно другого підходу, коли підґрунтям необхідності розвитку інноваційної економіки вважається обмеження природних ресурсів через пришвидшене їх використання та нездатність відновлення до попереднього рівня за рахунок існуючих механізмів регенерації. Якщо природні ресурси є вичерпними, то знання й інформація – нелімітовані, а відтак саме їх створення й використання може дозволити досягнути поставлені цілі в діяльності певного підприємства. Водночас процеси з цими нелімітованими ресурсами пов'язані із активністю працівників, що в черговий раз актуалізує важливість перегляду засад забезпечення КБП, коли працівники є основними, тобто визначальними, ресурсами.

Більш суттєвий наголос на інтелектуальній компоненті робить в межах третього підходу В. Сизоненко, доводячи, що інноваційна економіка «...базується на знаннях, тобто генеруванні, дистрибуції і використанні знань та інформації, ... спирається на інтелектуальний та людський капітал» [147, с. 84]. Конкретизацію параметрів формування інноваційної економіки стосовно певного товаровиробника знаходимо у публікації Л. Яременко [195, с. 26], де розглядаються засади інтелектуалізації виробництва за рахунок збільшення частки працівників, які повинні вирішувати поставлені завдання на основі творчого підходу, а також загалом розширення меж інтелектуальної праці. В цілому йдеться про внесення змін в організацію виробничого процесу із наданням особливої уваги кадровим питанням, що не може відбутися без участі суб'єктів безпеки.

Зважаючи на попереднє декларування розгляду параметрів інноваційної економіки виключно в контексті проблематики КБП, можна підсумувати, що кожен із виділених підходів в певній мірі підкреслює роль працівника, зокрема його інтелектуального рівня, та створеного середовища в межах підприємства для генерування нових ідей, що надалі трансформуються у нелімітовані ресурси, тобто інформацію й знання, які є основою інновацій, використання яких дає змогу компенсувати обмеженість природніх ресурсів для задоволення потреб суспільства. Лаконічно можна стверджувати, що інноваційна економіка спирається на інтелектуалізацію, яка стосовно підприємства знаходить відображення у питаннях формування кадрового складу із відповідними інтелектуальними здібностями та спроможністю постійного поступу у вирішенні завдань за рахунок нелімітованих ресурсів. Такі зміни супроводжуються виникненням нових факторів порушення безпеки, що й вимагає перегляду засад безпекової діяльності стосовно кадрової складової в межах ЕБП.

Першість у застосуванні терміну «економіка знань» належить Ф. Махлупу, який початково під ним розумів окремий сектор економіки у складі «...освіти, досліджень і розробок, зв'язку, інформаційного машинобудування та інформаційної діяльності» [207, с. 5], де знання відіграють ключову роль. Секторальний формат нового типу економіки був змінений П. Друкером, який вбачав у знаннях єдиний ресурс, що може забезпечити подальше існування людства в умовах зростаючої обмеженості природніх ресурсів. Цей дослідник доводив, що подальше зростання продуктивності праці неможливо за рахунок фізичної праці, а виключно на основі генерування нових знань. На другий план, у порівнянні із знаннями, традиційні ресурси відводив і Е. Тоффлер, при цьому беручи до уваги не лише їх вичерпність, але й обмеженість у задоволенні потреб населення, яке у все у більшій мірі надає перевагу товарам, що не мають фізичної основи.

Українські наслідувачі пізнання економіки знань доволі одностайні у своїх позиціях, оскільки відштовхуються від уже сформованої концепції, яка знайшла практичну реалізацію в економічно розвинутих країнах. Здійснене узагальнення вказує лише на окремі акценти, які наявні в базових позиціях. Так, В. Геець робить наголос на знаннях та умовах їх генерування, тобто йдеться про «...економіку, у якій і спеціалізовані, і не спеціалізовані знання є джерелом зростання... визначальним є інтелектуальний потенціал суспільства» [58, с. 27]. Науковець доводить, що знання генеруються у свідомості особи, а позитивне зростання їх обсягу й комерціалізація у формі високотехнологічної продукції вимагає створення відповідної інфраструктури. Відсутність базових умов не лише гальмують процес створення нових знань, але спричиняють втрату носіїв інтелекту, тобто людей, які шукають кращі умови для застосування свого потенціалу. С. Турчіна здійснює спробу практичного окреслення значення інформації та знань через твердження, що в економіці знань «...більшу частину валового внутрішнього продукту забезпечено діяльністю виробництва, оброблення, зберігання і розповсюдження інформації і знань» [161, с. 134]. Таке трактування не лише спирається на фактичні дані щодо джерел поступу в економічно розвинутих країнах, але визначає той рівень відставання, який утворився в національній економіці через подальшу сировинну орієнтацію. М. Згуровський, на відміну від інших дослідників, наголошує на можливості переходу до економіки знань виключно за рахунок «...підготовки високоякісного людського капіталу» [70, с. 16], яка повинна проводитися на усіх рівнях, тобто як кожної особи індивідуально, так і підприємства та держави і у випадку синхронності таких дій може бути досягнутий синергетичний ефект.

В цілому в сучасному трактуванні економіки знань домінує усвідомлення важливості інформації та знань, але актуалізується питання умов їх створення й застосування. Підставою такого поглибленого пізнання засад формування економіки знань є розуміння, що знання лежать і лежали в основі будь-якої

економіки. Необхідно погодитися із А. Гапоненко, що «...і економіка стародавнього Вавилону, і стародавнього Єгипту... була заснована на знаннях» [40, с. 55]. Відтак в умовах економіки знань її основа – знання мають дещо інше значення. Тобто, традиційно поняття «знання» визначаються як: по-перше, пізнання людиною суті певного явища та протікання якогось процесу, що дає змогу бути активним у досягненні визначених цілей; по-друге, ототожнення з інформацією, що є формалізованою, а відтак готовою до застосування; по-третє, спроможність пізнавати через узагальнення, деталізацію та пошук зв'язків. В умовах економіки знань усі варіанти суті поняття «знання» залишаються актуальними, але додатково додається їх практичне втілення у продукті, який призначений для задоволення потреб. Тобто, знаннєва частка у вартості кожного продукту є на порядок більшою при одночасному зменшенні його фізичної складової. Ключовим є те, що такі засади дотримуються в широкому плані, а не стосовно окремого продукту. Результат же полягає у спроможності підтримувати прийнятні умови існування людства при менших обсягах видобування корисних копалин, що в цілому відповідає принципам сталого розвитку. Окрім цієї базової відмінності, економіка знань характеризується ще рядом інших, але вважаємо за необхідне зосередитися на окремих, що безпосередньо стосуються КБП:

- зростання наукоємності продукту та інтелектуалізація виробництва за рахунок творчої активності працівників;
- візуалізація економічних процесів, що вимагає певного рівня цифрових навичок у кожної особи;
- збільшення інвестицій в розвиток людського капіталу;
- зростання попиту на працівників, що спроможні генерувати нові знання;
- кількісна й якісна характеристика рівня розвитку через кількість й кваліфікацію працівників.

Проміжним підсумком може бути те, що для поглиблення теоретичного базису забезпечення КБП визначальним є те, що економіка знань, як концепція

переходу до постіндустріального суспільства, спирається на узагальнення і аналізування інформації для генеруванні нових знань, що можливо за умови інтелектуальної активності працівників, що дає змогу формувати нові конкурентні переваги. Відтак, як і стосовно інноваційної економіки, суб'єкти безпеки повинні концентрувати увагу на питаннях інтелектуалізації на усіх рівнях.

Третя із відібраних концепцій – «інтелектуальна економіка» – перебуває в Україні на стадії усвідомлення й розгортання більш активних наукових розвідок. Причиною цього можна вважати ототожнення із попередньо розглянутими концепціями через порівняно незначні відмінності, адже йдеться про зосередження уваги на знаннях та інформації, але в більшій мірі стосовно інтелектуальних здібностей особи, яка їх генерує та використовує. Для прикладу, в довідниковій літературі інтелектуальна економіка визначається як «...система, яка заснована на знаннях і спеціалізованих унікальних можливостях та навичках їх носіїв як головному джерелу і ключовому факторі розвитку матеріального та нематеріального виробництва, забезпечення стійкого економічного розвитку» [181, с. 59]. Значущим в контексті поставлених в дисертаційній роботі завдань є акцент на носіїві інтелекту, тобто особі, а в умовах підприємства – працівникові, який виступає основною рушійною силою переходу до інтелектуальної економіки.

Відомі сьогодні трактування інтелектуальної економіки відмінні певними уточненнями, що можна проілюструвати наступним чином. Так, Ю. Єрешко доводить, що в такій системі «...основним вартісноформуючим продуктивним фактором є інтелектуальний капітал» [62], але активна фаза розвитку можлива лише у випадку переходу до шостого технологічного укладу, тобто повинен мати місце синхронний прогрес у посиленні інтелектуального потенціалу працівників із одночасним технологічним оновленням для створенням й підтримки активного використання споживачами високотехнологічної продукції. Не в повній мірі можна погодитися із іншими міркуваннями Ю.

Єрешко, згідно яких економіка знань та креативна економіка є складовими інтелектуальної економіки. Наша позиція залишається незмінною і полягає в тому, що перелічені концепції забезпечують поступу в наукових досліджень економічних процесів під час переходу до постіндустріального суспільства, а об'єднує їх спільний параметр –інтелектуалізація, яку представляють в дещо різних формах. Така теза знаходить підтвердження у позиції М. Сайкевич, яка передбачає можливість розгляду інтелектуальної економіки як «...сфери людської діяльності, що характеризується ...більш інтенсивним застосуванням творчої праці та захистом інтелектуальної діяльності» [144, с. 220]. Тобто, інтелектуалізаційні процеси повинні прогресувати як на рівні окремої особи через створення умов та спроможність творчо підходити до вирішення будь-яких поточних проблем, підприємства – задля отримання конкурентних переваг на основі задоволення існуючих потреб новим шляхом та формування попиту у споживачів, держави – на основі захисту інтелектуальної діяльності та побудови відповідної інфраструктури. Наголос не на засадах здійснення, а результатах інтелектуалізації робить Р. Алієв, обґрунтовуючи, що інтелектуальна економіка спирається на знання як ресурсах, які «...виступають у формі інтелектуального капіталу, вираженням якого є наукова та інноваційна діяльність, а кінцевим результатом – інтелектуальний продукт» [1, с. 40]. Об'єднуючим для усіх розглянутих концепцій є цільова орієнтація на створення високотехнологічної продукції за рахунок більш активного застосування нових знань у порівнянні із лімітованими ресурсами.

Як і стосовно раніше розглянутих концепцій, нами відібрані параметри інтелектуальної економіки, що в більшій мірі дотичні до проблематики забезпечення КБП:

- інтелектуальний капітал визначає процес створення нового продукту, його параметри й ціну;

- орієнтація на індивідуальність у задоволенні потреб, що можливе не за умов масового виробництва, а творчого підходу у вивченні запитів та формуванні персональної пропозиції;

- перевагу отримують ті виробники, що не лише генерують, а спроможні використати нові знання першими і в повному обсязі;

- необхідним є поєднання індивідуальних знань, що безвідривно акумулюються певною особою із колективними з наступною реалізацією у високотехнологічному продукті.

У визначених параметрах інтелектуальної економіки чітко прослідковується акцент на інтелектуальних здібностях працівників та спроможності їх розвинути й ефективно застосувати задля виробництва конкурентного продукту за рахунок застосування нових знань. Такі зрушення провокують зміни в безпековій діяльності, де об'єктом безпеки стає не просто працівник, а такий, що володіє необхідним рівнем інтелекту, зацікавлений у розвитку своїх здібностей, спроможний співпрацювати у генеруванні колективних знань і їх реалізацію у вигляді продукту. Безперечно, що такі уточнення в черговий раз доводять необхідність перегляду та уточнення методичних засад забезпечення КБП, приділяючи увагу саме інтелектуалізації, яка реалізується не лише на макрорівні, але й в умовах кожного підприємства.

В межах короткого огляду ми визначили ключові параметри кожної концепції, які безпосередньо дотичні до проблематики КБП, що графічно відображено на рис. 1.8.

Графічно нами підкреслюється два ключові моменти: по-перше, в межах кожної концепції прослідковуються зміни, які безпосередньо стосуються КБП; по-друге, виокремлені параметри характеризуються схожістю, що дозволяє їх об'єднати через розгляд інтелектуалізації економіки. Останній момент ґрунтується і на тому факті, що поточна ситуація в національній економіці не дозволяє стверджувати про ознаки фактичної реалізації будь-якої із концепцій, скоріше спостерігається процес, який можна позначити як «інтелектуалізація

економіки», що є спільним і не залежить від суттєвості впливу таких факторів як COVID-19 чи військові дії.

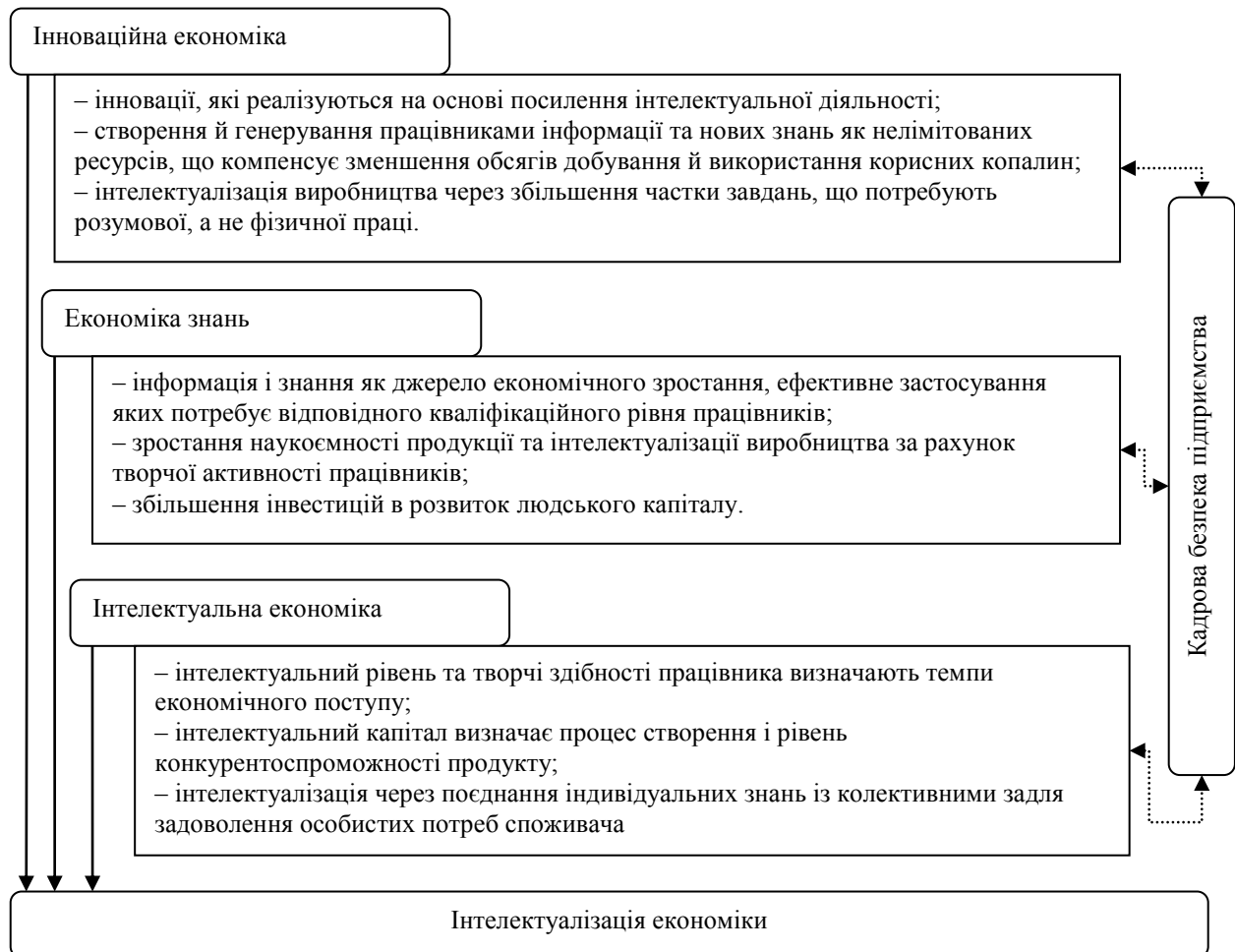


Рис. 1.8. Окремі параметри основних концепцій економічного поступу в умовах переходу до постіндустріального суспільства, які дотичні до проблематики КБП, сформовано автором

Подальше уточнення змістового наповнення інтелектуалізації економіки вважаємо за можливим на основі з'ясування суті семантичної основи, тобто терміну «інтелект». З позиції забезпечення КБП носієм інтелекту є людина, тобто працівник, який являється основним об'єктом безпеки. Сучасне розуміння поняття «інтелект» спирається на початковий латинський термін *intellectus*, що означав розум, здатність пізнавати, сприймати, розуміти. В

довідниковій літературі ці параметри збережені, оскільки йдеться про «...розум, здатність людини думати, мислити, рівень розумового розвитку» [20, с. 140]. Питання інтелекту постійно перебувають у полі зору філософів і психологів, що дозволило послідовно вибудовувати теорії, які пояснюють відмінності в інтелектуальній здатності певних осіб. Для прикладу, згадаємо доробок лише окремих дослідників: Г. Спенсер розглядав інтелект з позиції вроджених якостей та набутих у процесі навчання здібностей; Д. Векслер зосередився на питаннях раціональних дій у відповідності до зміни середовища існування; С. Дж. Гулд виділяв сектор творчого підходу до пошуку неординарних рішень; Л. Терман формував засади розвитку абстрактного мислення; Ж. Піаже обґрунтовував визначальну роль інтелекту у здатності адаптуватися до нових умов існування. Можна стверджувати і те, що окремі складові кожної із раніше обґрунтованих теорій були в подальшому використані економістами у баченні інтелекту як характеристики працівника, джерела розвитку підприємства та економічного поступу економіки. Серед сучасних поглядів на інтелект можна виділити кілька трактувань, які змістовно відповідають вище розглянутим концепціям переходу до постіндустріального суспільства. С. Манів доводить важливість розуміти інтелект як здібності, що проявляються у «...здатності швидко і легко набувати нових знань і вміння, на основі чого досліджувати оточуючий світ та будувати пояснюючі теорії спостережуваних явищ» [108, с. 52]. Певним дискусійним моментом є те, що С. Манів вказує на спроможність «набувати нових знань» задля пізнання навколишнього середовища, тобто домінує індивідуальність над необхідністю генерування нових знань, які можна комерціалізувати через інноваційну діяльність підприємства. Цей важливий момент більш якісно окреслений у твердженні С. Степаненка, згідно якого інтелект потрібно сприймати як «...унікальну здатність створювати нові знання, творчість нових знань шляхом переосмислення, інтуїтивного передбачення, ... на основі розрізнених і ще не осмислених даних (інформації), так і попередньо набутих знань, здібностей,

досвіду» [154, с. 224]. Імпонує те, що С. Степаненко розрізняє існуючий стосовно певної особи інтелект та процеси його розвитку, що дозволяє генерувати нові знання. Водночас наголошується на унікальності інтелектуального рівня кожного працівника, що, в умовах посилення конкурентної боротьби, в якій одним із найбільш ефективних засобів виступає інтелектуальний потенціал, визначає характер змін в засадах КБП із більш суттєвішою увагою саме до. Серед інших позицій нами виділено дві, з причини їх близькості до засад провадження безпекової діяльності підприємства. Так, В. Петрушенко акцентує увагу, поміж інших, на такій характеристиці інтелекту як «...здатності людини діяти цілеспрямовано» [135, с. 77]. Організація виробничого, в т.ч. творчого, процесу передбачає створення певних умов, тобто сприятливих і з відповідним рівнем безпеки для особи й підприємства, але досягнення очікуваного результату визначається саме цілеспрямованістю дій виконавців. Заходи стимулювання відіграють важливу роль, але ключовими залишаються внутрішні мотиватори, які реалізуються у цілеспрямованості. І. Ревак з безпекової позиції наголошує, що інтелект також визначається «...здатністю мислити, адекватно реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, швидко приймати правильні рішення та брати на себе відповідальність за прийняті рішення» [141, с. 136]. Фактично І. Ревак підкреслює, що інтелектуальний рівень визначає спроможність кожного працівника залучати в певній якості і щодо окремого переліку завдань до безпекової діяльності, тим самим збільшуючи ресурсну базу, зокрема кадрову, системи ЕБП. В питаннях забезпечення КБП цей момент є важливим, адже виклики стосовно персоналу ідентифікуються та перевіряються на підставі спостереження інших працівників, які повинні усвідомлювати важливість досягнення корпоративних інтересів як підстава реалізації власних інтересів. В цілому уявлення економістів щодо інтелекту спирається на доробок філософів, психологів, педагогів тощо, що створює необхідну основу, але повинно в подальшому поглиблюватися уже із врахуванням того місця й значення, яке

йому відводиться у процесі переходу до постіндустріального суспільства. Сьогодні є спроба применшити значення інтелекту людини через можливість більш широкого застосування цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту. Наша позиція полягає в тому, що подальший прогрес вимагатиме зростання інтелектуального рівня особи і через необхідність у все більшій мірі взаємодіяти із машинами, але ключовим є і залишається творчий підхід, коли штучний інтелект обмежений у виконанні наперед сформованих завдань. Висловлена теза спирається на структуру інтелекту. Традиційно початково розглянемо уже сформовані засади в інших секторах науки. Так, психолог Р. Дж. Стернберг одним із перших запропонував розрізняти «...вербальний інтелект, здатність вирішувати проблеми і практичний інтелект» [213], тобто наголошуючи на спадковість, поточну активність й спроможність розвиватися. В педагогіці, серед складових інтелекту, більшу увагу приділяють тим, що уможлиблюють «...пізнання світу, переймання соціального досвіду, розв'язання завдань та прийняття рішень» [46, с. 15], не оминаючи також моменти комунікації та спроможності чітко й переконливо доводити свою думку. Економісти надали перевагу комбінації з різних варіантів структуризації, що можна проілюструвати переліком складових, які розглядає С. Манів – «...мова, спадкові задатки, розум, здібності, інтуїція, вищі пізнавальні здатності та духовна енергетичність індивідуума» [108, с. 52]. Безперечно, що запозичення існуючих кращих практик дозволяє пришвидшити складний пізнавальний процес, але цей шлях також має недоліки у вигляді несумісного поєднання. Дискусійним моментом є позиція І. Ревак [141, с. 135], яка до складу інтелекту, окрім інших складових, пропонує включати також інформацію, здоровий глузд, відчуття. Водночас кожна авторська позиція дає змогу просунутися, вказує на існуючу зацікавленість й спроможність розвитку безпекознавства в раніше невідомих напрямках. Наша позиція не полягає у здійсненні кроків стосовно структуризації, а передбачає, на основі розглянутих вище теоретичних моментів, практичне застосування суб'єктами безпеки.

Вважаємо, що структуризація інтелекту дозволяє покращити роботу з об'єктами безпеки в частині запровадження:

- обов'язкового оцінювання спадкових задатків;
- систематичного моніторингу професійних знань;
- процедури стеження за трудовою дисципліною та психологічно-моральним кліматом в колективі;
- виявлення фактів прояву творчої ініціативи та креативності у прийнятті й виконанні завдань.

Кожен момент нами буде деталізовано й методично поглиблено в наступних підрозділах дисертаційної роботи. Загалом можна стверджувати, що питання інтелекту в безпековій діяльності стосовно КБП перебуває на початках вибудовування базових засад здійснення. Існує розуміння важливості інтелектуального рівня працівників як об'єкта безпеки, але питання конкурентної боротьби, створення умов, стимулювання, ефективного використання не вирішено, оскільки спадковою є прив'язка до фізичної праці. Зазначене повинно бути змінено не лише через встановлені орієнтири для нашої країни у післявоєнній відбудові на формування постіндустріального суспільства, але під тиском зростаючої конкурентної боротьби зі сторони іноземних товаровиробників за найманих працівників.

Як зазначалося вище, актуальна на сьогодні інтелектуалізація спирається на трактування базового терміну, тобто інтелекту в контексті дієвості стосовно його носія – людини. Першими інтелектуалізацію розпочали досліджувати психологи, що і визначило її зміст в широкому розумінні, який подається у довідникових джерелах як «...проникнення інтелектуалізму в життя людей, насичення його розумовою діяльністю...збільшення, посилення в чому-небудь духовних, розумових, інтелектуальних засад» [150]. Визначальною є не лише вища інтенсивність розумової діяльності людини при створенні благ для задоволення потреб, але формування у суспільстві більш наукоємного середовища, тобто без обмежень, що і є основою для змін, зокрема в питаннях

забезпечення КБП. Сьогодні інтелектуалізацію в економіці розглядають через уточнення таких понять як «інтелектуальні ресурси», «інтелектуальний потенціал», «інтелектуальний капітал», чому ми приділимо увагу у наступному підрозділі. Поруч з тим потрібно згадати, що передумови були створені у публікаціях таких відомих дослідників як М. Вебер, який інтелектуалізацію визначав як основу більш раціонального використання ресурсів, К. Маркс, котрий обґрунтовував умови накопичення знань, Б. Санто, якому належить твердження стосовно поступової втрати значення рутинної фізичної праці на противагу інноваційному саморозвитку.

Перш ніж зосередитися на питаннях сучасного трактування інтелектуалізації необхідно підкреслити її ієрархічність, що проявляється у встановленні характеру таких процесів стосовно особи, виробництва, підприємства та економіки. Безперечно, що багаторівневі наукові пошуки взаємодоповнюються, але водночас знижують чіткість протікання процесів стосовно певного об'єкта. З врахуванням цього моменту нами виділено лише кілька трактувань на рівні економіки, коли інтелектуалізацію підприємства ми розглянемо в наступному підрозділі.

В межах першого підходу наявний наголос на посиленні впливу інтелектуальних здібностей особи у більш якісному задоволенні потреб суспільства. Зазначене чітко відображено у визначенні І. Булеєва, згідно якого інтелектуалізація являє собою «...об'єктивно-суб'єктивний процес збільшення питомої ваги творчої розумової праці персоналу у створенні суспільно необхідних продуктів, що задовольняють суспільно корисні потреби населення (держави)» [12, с. 120–126]. З позиції забезпечення КБП такий аспект встановлює потребу уточнення структуризації об'єктів безпеки із відповідним ранжуванням пріоритетності реалізації безпекових заходів. Умовний поділ працівників на тих, що виконують одноманітну фізичну працю та задіяні у розумовій діяльності встановлює не лише критерії відбору претендентів на робочі місця, але й параметри системи мотивації, участі в програмах розвитку

інтелектуального капіталу, покращення лояльності, індивідуального захисту тощо.

Другий підхід нами сформований на основі надання переваги не просто розумовій праці, а творчому підходу, тобто згідно В. Степаненка йдеться про «...процес, який супроводжується широким залученням у виробництво людей творчих і винахідливих, генеруванням нових ідей, застосуванням новітніх методів і прийомів роботи, продукуванням інновацій» [154, с. 224]. Частка осіб з творчими здібностями є незначною, але саме вони стають умовними локомотивами, які завдяки своєму неординарному баченню спроможні знайти новий варіант вирішення існуючих проблем або обґрунтувати виникнення раніше не існуючої потреби, результатом чого є формування конкретної переваги підприємства. Поведінка та характер активності творчо обдарованих осіб є специфічною, що визначає необхідність адаптації засад забезпечення КБП.

Відмінністю третього із виділених підходів є конкретизація очікуваного результату, що загалом відповідає розглянутим вище концепціям економічного поступу до постіндустріального суспільства. О. Другов доводить, що інтелектуалізація економіки повинна сприяти «...соціально-економічному зростанню, спричинити структурні зміни, підвищити частку сфер нематеріального виробництва, інтелектуальної праці, інформаційних і високих технологій, збільшити продуктивність трудової діяльності» [52, с. 21]. Фактично окреслені зміни обумовлюють можливість за рахунок інтелектуалізації пришвидшити економічний розвиток певної національної економіки, а для України – частково зменшити технологічне відставання, яке утворилося в межах останніх тридцяти років. О. Другов також очікуваний ефект розподіляє на прямий та опосередкований. В першому випадку йдеться про ті покращення, що стосуються виробників, які за рахунок створення й застосування знань спроможні виробляти інноваційну продукцію, а в другому – зміни в суспільстві, які визначають як зростанням попиту на наукоємну

продукцію, так й потребою самовдосконалення кожного учасника ринку праці в наслідок зміни критеріїв до претендентів на робочі місця. В ракурсі забезпечення КБП такий ракурс інтелектуалізації економіки дозволяє більш чітко встановлювати цільові орієнтири для суб'єктів безпеки та контролювати їх поетапне досягнення.

На нашу думку дискусійним є розгляд інтелектуалізації економіки виключно через автоматизацію, роботизацію й широке застосування цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, при цьому відсуваючи на другий план процеси генерування нових знань із комерціалізацією їх у формі наукоємної продукції через покращення формування й використання інтелектуального капіталу.

В інших розглянутих нами позиціях стосовно інтелектуалізації економіки наявні незначні відмінності, які нами систематизовано графічно на рис. 1.9.

Здійснене узагальнення корелює із параметрами основних концепцій економічного поступу в умовах переходу до постіндустріального суспільства (рис. 1.8), що в цілому послуговує основою для внесення змін в безпекову діяльність на рівні підприємства стосовно КБП. Хоча у своїх розвідках ми спиралися на доробок українських науковців з метою врахування специфіки інтелектуалізації саме національної економіки, але потрібно визнати, що фактичний перебіг подій через подальші трансформаційні зрушення, COVID-19 та повномасштабну війну мали та на сьогодні суттєво впливають на інтенсивність такого процесу. Відтак нами було відібрано та ретельно проаналізовано ряд показників, які визначаються провідними інституціями, які в різних ракурсах характеризують інтелектуалізацію економіки, в тому числі за рахунок міжнародних порівнянь.

Перший із розглянутих індексів – Індекс людського розвитку (HDI), в якому реалізована кількісна характеристика економічних процесів у відповідності до трьох базових критеріїв: тривалість життя, можливість здобуття необхідних знань та прийнятний рівень добробуту. Кожен із базових

критеріїв визначається за допомогою сукупності індикаторів, значення яких в подальшому нормалізуються, а додаткові вагові коефіцієнти дають змогу визначити інтегральний показник в межах від 0 до 1.

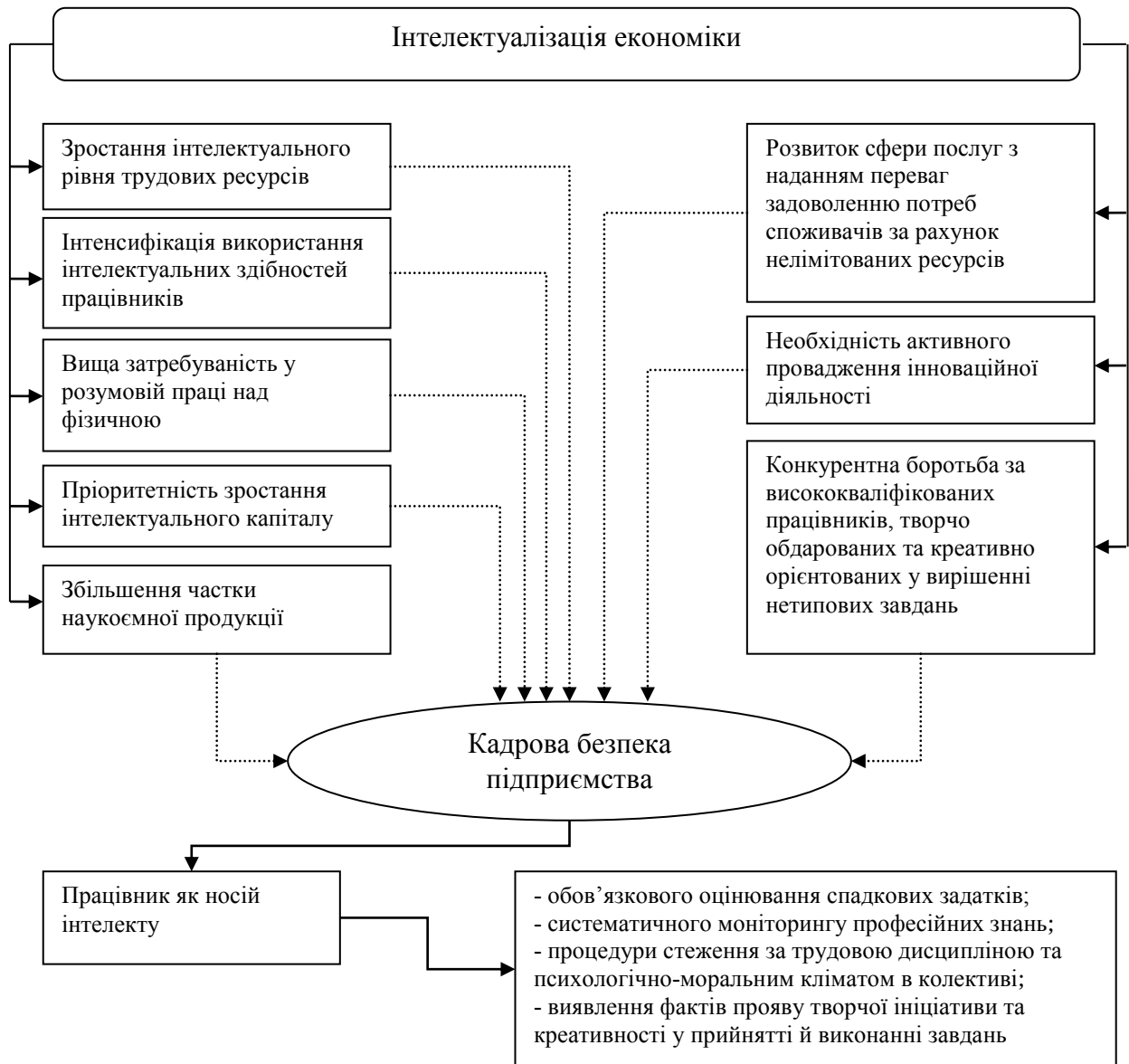


Рис. 1.9. Окремі аспекти інтелектуалізації економіки, які дотичні до проблематики забезпечення КБП, *сформовано автором*

Зазначений показник розраховується з 1990 року від так можна стверджувати, що в межах останніх тридцяти років максимальне значення стосовно України складало у 2019 р. – 0,774 пункти, але з подальшим

поступовим було зниженням до 0,734 у 2022-му. Для порівняння, в Німеччині цей показник у 2022 р. складав 0,95 пунктів, в Польщі – 0,881, в Молдові – 0,763 [197]. Таке порівняння вказує на незадовільний рівень людського розвитку в нашій країні, що спричинено скороченням середньої тривалості життя та низьким рівнем доходів на душу населення.

З 2010 р. розпочався розрахунок Індексу людського розвитку, скоригованого на нерівність (IHDI), що обґрунтовується відмінностями в умовах життя в кожній країні. Застосування додаткових коригувальних індексів дає змогу врахувати такі нерівності, а відтак отримати більш якісні результати. Нами були взяті дані 2022 р., згідно яких середнє значення IHDI в Європі та Центральній Азії складало 0,708 пункти, відповідно для порівняння: Німеччина – 0,881; Польща – 0,797, Молдова – 0,698 та Україна 0,676 [197]. Здійснене співставлення в чергове вказує на існування проблем, які не можуть залишатися без уваги і в процесі забезпечення КБП, зокрема через загострення боротьби за трудові ресурси.

Результати розрахунку Глобального інноваційного індексу (GII) вказують, що у 2022 році Україна посіла 57 місце серед 132 країн, що є гіршим результатом за останні три роки: 2020 р. – 45 та 2021 р. – 49 [199]. Методологія визначення ГІІ є суттєвіше складнішою за розглянуті вище індекси, адже передбачає встановлення рівня 80 індикаторів із наступним групуванням та рейтингуванням. Найвище значення групових показників щодо України було зафіксовано щодо: «результати знань і технології» – 36, «ділова витонченість» – 48 та «людський капітал і дослідження» – 49, коли «створення умов для бізнесу» – 102. Детальний розгляд значення кожного індикатора дає можливість стверджувати про наявність високого інтелектуального потенціалу, який не в повній мірі використовується для економічного поступу в межах країни. З 24 лютого 2022 р. ситуація погіршилася через значну кількість біженців в країні ЄС та внутрішньо переміщених осіб, що повинно бути враховано і в безпековій діяльності кожного підприємства.

У відповідності до рейтингування за Глобальним індексом знань (GKI) наша країна у 2023 році посіла 68 місце серед 133 країн із оцінкою у 46,5 балів при середньо світовому показнику у 47,5 бали [200]. На відміну від попередньо розглянутих індексів при визначенні GKI особливу увагу концентрується на питаннях умов розвитку людини, що повинно забезпечити високі темпи генерування нових знань. Дослідженню підлягають питання доуніверситетської, технічної та професійно-технічної та вищої освіти, інноваційної активності й теми застосування нових цифрових технологій. Найвище місце в рейтингу за груповими показниками Україна отримала стосовно: «доуніверситетська освіта» – 47 (зокрема за окремими індикаторами: «співвідношення вчителів та учнів в середній освіті» – 5; «рівень завершення вищої освіти» – 7), коли проблема комерціалізації набутих знань залишається невирішеною, на що вказує 110 місце (у розрізі окремих індикаторів: «економічна відкритість» – 122, «фінансування та внутрішня додана вартість» – 118). Аналізування значення окремих індексів дає змогу стверджувати, що в Україні функціонує система набуття знань в закладах освіти, але проблемним залишається результативне використання інтелектуального потенціалу та його розвитку упродовж життя.

Сформоване теоретичне уявлення про зміст інтелектуалізації економіки був в подальшому підтверджене результатами ретельного аналізу рівня й динаміки ряду показників (HDI, IHDI, GII, GKI) стосовно фактичного перебігу такого процесу в Україні. Наша країна, будучи складової глобального економічного простору, слідує за країнами-лідерами, які орієнтовані на перехід до постіндустріального суспільства. Відкритість національної економіки створює можливості для більш швидкого проходження окремих етапів за рахунок використання кращих практик, але й має місце виникнення нових ризиків й загроз як результат трансформації, протидія яким ускладнена в умовах існуючої практики безпекової діяльності на рівні кожного окремого підприємства. Сьогодні ще відсутнє розуміння домінуючої важливості творчої

праці, яка може забезпечити необхідну в конкурентній боротьбі інноваційну активність підприємства. Інвестування в інтелектуальний капітал поступається перед можливістю підтримання в робочому стані фізично й морально зношеного устаткування. На відміну від підходів посилення трудової дисципліни, створення сприятливого морально-психологічного клімату сприймається як безрезультатні витрати. Теоретичні узагальнення дозволили виявити ще багато інших моментів, які вимагають переосмислення та доопрацювання засад провадження безпекової діяльності стосовно КБП.

1.3. Концептуальні засади управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки

В безпекознавстві доволі активно використовується системний підхід, що в теоретичному плані дає змогу досягнути семантичної впорядкованості, а на практиці забезпечує високу організаційну чіткість активності суб'єктів безпеки в межах кожного підприємства. Відтак вибудовування концептуальних засад УКБП доцільно здійснити шляхом уточнення пов'язаних термінів: «система» – «система управління» – «система управління ЕБП» – «система УКБП». Перший із перелічених термінів походить від давньогрецького слова, що в сучасних умовах можна розглядати як «сполучення», тобто поєднання певних складових у ціле, що існує й змінюється. Його застосування було викликано прагненням пояснити не лише певний процес чи явище, а з'ясувати їх структуру та можливі причини й наслідки зміни. Для прикладу, в уявленнях Цицерона умовний «світовий організм» являв собою поєднання елементів, що, будучи пов'язані між собою, визначають його будову й характер розвитку. Можна засвідчити, що такі початкові уявлення про зміст системи залишилися актуальними і сьогодні, на що вказує визначення у довідниковій літературі, де йдеться про «...сукупність яких-небудь елементів, одиниць, частин за спільною ознакою...

будова, структура, єдність» [20, с. 752]. Система як результат та інструмент пізнання застосовувалася практично кожним дослідником, відтак нами буде коротко приділено увагу лише окремим, але визначальним, моментам. Так, Л. Берталанфі доводив важливість розуміння зв'язків між елементами системи, А. Хосен розглядав відношення між властивостями окремих складових та системи загалом, М. Мескон та його колеги [132, с. 79] з'ясовували вплив характеристик частинок на параметри цілого. В межах здобутку українських дослідників, нами було виділено ті результати, які сприяли виконанню поставлених у підрозділі завдань. В цьому ракурсі цікавою є позиція С. Мочерного, який розглядає систему як «...комплекс підсистем, елементів та компонентів та їх характерних властивостей, взаємодія між якими та середовищем зумовлює якісно або сутнісно нову інтегративну властивість» [61, с. 165]. Відмінністю такого погляду є те, що йдеться про відкриту систему, якою є і підприємство, зміни властивості якої відбуваються шляхом взаємодії внутрішніх елементів та оточуючого середовища. Така інтерпретація є основою розуміння УКБП не лише через керуючий вплив суб'єктів безпеки на об'єкти, а також із врахуванням процесів, що мають місце на ринку праці. Подальшу конкретизацію цього важливого моменту знаходимо в публікації О. Яременко, де уже не з'ясовується факт впливу середовища існування, а констатуються можливі наслідки із аргументованим доведенням необхідності реагувати, адже «...невдала або несвоєчасна реакція може спричинити до значних збитків або до припинення діяльності підприємства взагалі» [194, с. 45]. В цьому контексті дискусійним є твердження іншого дослідника – Н. Білопольського, який вважає, що підприємство як система може бути зруйнованим у випадку, коли «...негативний вплив сукупності факторів зовнішнього оточення стає сильнішим, ніж сукупний вплив усіх позитивних факторів» [8, с. 88]. На нашу точку зору, окрім впливу сукупного зовнішнього середовища, важливою є й внутрішня активність, зокрема співробітників служби безпеки підприємства у взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки та щодо складових об'єктів безпеки

(для прикладу, претендентів на робочі місця через гранди на навчання, здобуття нової професійних компетенцій тощо).

Вважаємо за потрібне також взяти за основу твердження О. Кузьміна, який, окрім інших властивостей системи, наголошує на те, що така «...переслідує досягнення певних цілей та ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії і розвитку» [97, с. 328]. Цим твердженням підкреслюється, що керуючий вплив повинен здійснюватися із врахуванням раніше визначених цілей, а система бути динамічною, тобто орієнтованою на розвиток задля відповідності тим змінам, що мають місце в середовищі її існування.

Короткий огляд існуючий позицій щодо суті системи дав змогу їх інтерпретувати та визначити ті параметри, які в подальшому дозволять сформулювати концептуальні засади УКБП (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Окремі властивості системи як основа розроблення концептуальних засад УКБП,
сформовано автором

Наступний крок полягає у з'ясуванні суті такого поняття як «система управління». Застереженням повинно стати, що ми сконцентрували увагу на системі управлінні, що стосується рівня підприємства. В найбільш загальному варіанті таку систему розглядають як поєднання двох підсистем, тобто керуючої та керованої. Попри це в публікаціях містяться і певні важливі уточнення, що виходять за межі цієї загальної схеми. Так, І. Крупельницька наголошує на керуючому впливі, який «...спрямований на об'єкт управління з одночасною трансформацією в бажаний стан відповідно до певних кількісних та якісних параметрів» [94, с. 52], а Р. Біловол [7, с. 58] графічно визначає необхідність розгляду ще й таких елементів як «вхід» та «вихід», що характеризує процес взаємодії із середовищем існування. Узгодження окремих дискусійних моментів дозволило встановити властивості тепер уже системи управління та запропонувати власну позицію на рис. 1.11.



Рис. 1.11. Окремі властивості системи управління як основа розроблення концептуальних засад УКБП, *сформовано автором*

Уточнені властивості мають бути актуальними і стосовно системи управління ЕБП, але наявні факти певних дискусійних відхилень. Так, О. Коробчинський таку систему розглядає виключно як «...комплекс організаційно-управлінських, технологічних, профілактичних і маркетингових заходів» [89, с. 42], тобто виділяючи лише один елемент – керуючий вплив, ігноруючи інші. В моделі авторства А. Ярославського [196, с. 42] зазначена система містить об'єкти та суб'єкти безпеки та ґрунтується на прийнятті і виконанні управлінських рішень, але відсутній зв'язок із середовищем функціонування та цільове спрямування. Серед інших позицій виділяється аргументоване твердження Г. Козаченко, у відповідності з яким систему управління ЕБП потрібно сприймати як «...гнучку, інтегровану та відкриту, яка охоплює принципи, прийоми і способи, методи і методики, процедури, алгоритми та моделі, за допомогою яких забезпечується гармонізація інтересів підприємства з інтересами взаємодіючих ним суб'єктів зовнішнього середовища» [84, с. 107]. На нашу думку, цінними є: розуміння динамічності такої системи; широкий інструментарій, що повинен бути застосований в ході керуючого впливу; наявність зв'язку із суб'єктами середовища. Такий підхід нами був взятий за основу, що, із врахуванням вище визначених властивостей щодо системи управління, дозволяє запропонувати розуміти системи управління ЕБП як систему, яка, об'єднуючи суб'єктів безпеки (керуюча підсистема) і об'єктів безпеки (керована підсистема), визначає характер безпекової діяльності у відповідності до зміни стратегічних орієнтирів та зрушень в середовищі функціонування задля підтримання цілісності та створення умов для розвитку підприємства.

У попередніх підрозділах нами уже наголошувалося на тому факті, що питання УКБП в більшості випадках стоїть на третьому місці за пріоритетністю, тобто після ЕБП загалом та її фінансової складової. Проблема розгляду системи УКБП фактично не розглядається, оскільки формуються виключно рекомендації щодо уникнення та ліквідації загроз, джерелом

виникнення й поглиблення яких є працівники. З обмеженого числа публікацій щодо цієї тематики нами було відібрано статтю І. Мігус, де зазначена система визначається як «...взаємопов'язані заходи щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного управління персоналом підприємства за умови забезпечення стабільного стану та економічної безпеки підприємства» [119, с. 215]. Зважаючи на вище обґрунтовані міркування стосовно системи вищого порядку, то щодо системи УКБП можна погодитися із моментами цільового впливу на керовану підсистему задля досягнення необхідних результатів. Водночас дискусійним можна вважати відсутність наголосу на умови керуючого впливу, тобто зв'язку із безпековою ситуацією в межах самого підприємства та у середовищі його фінансово-господарської діяльності. З метою уточнення цих позицій та подальшого поглиблення розуміння системи УКБП пропонується більш ретельно розглянути усі базові складові. З цих міркувань за основу нами було взято модель І. Штулер [192, с. 68], де, окрім управляючої системи та об'єкта управління, виділено такі складові як «ціль», «завдання», «процес управління» та «інструменти управління». Цінним є деталізація керуючого впливу, а також виділення входу у відповідності до класичного розуміння системи. Вважаємо, що дискусійними є два моменти: по-перше, встановлення в якості входу лише інформації стосовно загроз, що обмежує як ресурсну основу безпекової діяльності, так й не передбачає врахування викликів й ризиків; по-друге, відсутність виходу, тобто очікуваного результату. Відтак в подальшому будуть доповнені, на нашу точку зору, відсутні складові для вибудовування системи УКБП.

У згаданій статті І. Штулер, ціль в межах системи управління ЕБП лаконічно визначено як «...мінімізація загроз розвитку бізнесу» [192, с. 68], з чим в повній мірі не можна погодися. На противагу цьому, у підрозділі 1.1 нами графічно на рис. 1.5 встановлено мету та завдання КБП, які різняться суттєво ширшим переліком ключових аспектів й конкретизацією щодо КБП, адже враховано: ризики й загрози; реалізацію керуючого впливу через планування,

підбір, адаптацію, навчання, підвищення кваліфікації, покращення навиків і звільнення; цільове спрямування із прив'язкою до інтелектуального потенціалу. Відтак пропонується використати цю авторську позицію як основу для конкретизації складових системи управління КБП.

Для уточнення функцій управління як складових досліджуваної системи нами взято до уваги розробки безпекознавців щодо вищого ієрархічного рівня, тобто ЕБП. Ш. Швиденко [59, с. 378] та В. Ортинський [60, с. 104] доводять необхідність розгляду двох груп функцій. Перша позначена як «запобіжно-профілактичні» і стосовно УКБП їх можна інтерпретувати як заходи, що здійснюються суб'єктами безпеки з метою унеможливити та/або пригальмувати можливе зростання рівня небезпеки через виклики, ризики і загрози, тобто шляхом перевірки претендентів на робочі місця, періодичної атестації працівників, удосконалення системи мотивації, перегляду інструкцій пожежної безпеки тощо. Друга група функцій – «оперативно-інформаційні» – передбачає здійснення заходів, які стосуються зовнішнього середовища шляхом відстеження ситуації на ринку праці, демографічних зрушень, структурних кадрових трансформацій в економіці тощо, а також покращення інформаційно-аналітичного забезпечення стосовно внутрішньогосподарських процесів для отримання достовірних даних як підставу оперативного реагування. Таким чином нами взято за основу позицію відомих безпекознавців із наступним її уточненням стосовно управління КБП.

Підтриманню дієвості системи УКБП повинні послугувати принципи. Стосовно вказаної системи сьогодні практично відсутні розвідки, оскільки увага зосереджується на проблематиці вищого ієрархічного рівня. Відтак вважаємо, що конкретизований (не дублюючи ті принципи, що стосуються системи управління ЕБП) перелік принципів повинен включати наступні:

- цілеспрямованість, тобто розроблення варіантів й застосування заходів, які загалом відповідають тактичним й стратегічним цілям в забезпеченні ЕБП, не

створюють нових ризиків й загроз для інших функціональних складових і дозволяють виконати встановлені завдання стосовно КБП;

- своєчасності – використання слабких сигналів для підготовки та здійснення превентивних заходів задля більш ефективного використання ресурсної основи та збереження контролю над розвитком ситуації;

- інформативності – отримання, узагальнення, перевірка максимального обсягу інформації стосовно змін у середовищі функціонування та внутрішніх процесів для зниження ризиків в прийнятті рішень в ході здійснення заходів;

- комунікативності – підтримання зв'язків із правоохоронними органами та приватними охоронними структурами з метою перевірки кандидатів на робочі місця та подальше відстеження фактів приналежності працівників до груп ризику, а також з рекрутинговими центрами й закладами освіти для залучення, підготовки й підвищення професійного рівня персоналу;

- гнучкості – здатність вносити зміни в організаційну структуру, посадові обов'язки, коригувати інструкції тощо у відповідності до суттєвих змін безпекової ситуації та з метою пошуку більш результативних варіантів виконання завдань;

- адекватності – виконання заходів на підставі попереднього визначення ефекту із раціональним виконанням ресурсної основи, розглядом альтернативних варіантів, формування ймовірних сценаріїв та передбаченням залучення зовнішніх суб'єктів безпеки.

Загалом створений перелік принципів є вузько спрямованим, але при цьому створює основу для підтримання необхідного рівня безпеки в горизонтальній та вертикальній площинах, тобто відносно інших функціональних складових та ЕБП загалом.

Важливою складовою системи управління є заходи, які визначають характер керуючого впливу суб'єктів безпеки на об'єкти. Умовно їх можна класифікувати наступним чином:

- економічні, котрі вибудовують матеріальну й психологічну основу посилення лояльності працівників, чому послуговує систематичний моніторинг коливань рівня винагороди на ринку праці, а також анкетування й опитування персоналу на предмет задоволення умовами праці;
- соціально-психологічні, які передбачають застосування методів індивідуального й групового впливу задля недопущення виникнення конфліктних ситуацій, сприяння об'єднанню, групуванню, узгодженості думок й інтересів, формування клімату, який підштовхуватиме до продуктивної праці, самовдосконалення, поширення знань, передачі досвіду;
- технологічні, застосування яких дозволяє сформувати в усіх працівників необхідні знання щодо поводження із технічною базою, дотримання вимог охорони праці та здійснення безпекової діяльності за їх участі;
- адміністративні, регламентують періодичність й порядок здійснення оцінювання працівників під час прийняття на роботу, акліматизації, активної трудової діяльності, вдосконалення професійних здібностей та звільнення;
- організаційні, визначають підпорядкованість, надання додаткових функцій, встановлення обов'язків, порядок звітування;
- дисциплінарні, встановлюють підставу, порядок застосування та можливість апеляції щодо накладених стягнень, висловлених зауважень, накладених обмежень, здійснених переміщень на інші посади і проведеного звільнення.

Коротко охарактеризований набір заходів повинен застосовуватися в ході керуючого впливу комплексно у відповідності до етапу взаємовідносин між найманим працівником й роботодавцем та враховуючи життєвий цикл підприємства та характер динаміки ринку праці.

Серед традиційно встановлених складових системи УКБП є також суб'єкти та об'єкти управління, які нами уже були конкретизовані у попередніх підрозділах, а відтак в черговий раз будуть відображені в загальній моделі в подальшому. Водночас авторська позиція передбачає включення до такої

системи й інших складових, зокрема йдеться про так звані «негативні чинники», «дестабілізуючі фактори» або «деструктивні фактори» до числа яких в більшості відносять виклики, ризики і загрози, що розглядаються в безпекознавстві дещо відмінно, тобто у прив'язці до небезпеки як протилежності безпеки.

Потрібно підкреслити, що сьогодні йдуть гострі дискусії не лише стосовно змістового наповнення кожного базового терміну, тобто загрози, ризику й виклику, але загалом їх поєднання й суттєвості впливу на рівень ЕБП та будь-якої її складової, зокрема й кадрової. Для прикладу, загальна схема зв'язків в інтерпретації А. Кузьменка має такий вигляд: «ризик–небезпека–виклик–загроза» [95, с. 85], що можна вважати доволі дискусійним поєднанням. Основою такого узагальнення стали думки інших дослідників. Так, Т. Васильців [17, с. 28] доводить той момент, що ризик є підставою для виникнення загрози, зокрема його негативний результат реалізації. Фактично протилежної думки дотримується І. Мігус [118], яка обґрунтовує, що ризик є уже результатом тих змін, які відбулися в наслідок появи та посилення загрози. Ж. Костюк [90, с. 144] поміж пари «ризик-загроза» знаходить місце такому елементу як «небезпека», при цьому вибудовує такий ланцюжок: «ризик-небезпека-загроза», тобто має місце дещо применшення значення небезпеки, що суперечить прийнятому твердженню, що ця категорія є протилежністю безпеки. За таких аргументів більш цікавішим є варіант авторства Н. Нижник [128, с. 114], де розміщення складових вказує на первинність ризику із наступним ймовірним виникненням загрози, що і спричиняє збільшення небезпеки, а відтак погіршує рівень безпеки. Усі розглянуті варіанти спираються на результати глибоких розвідок, але при цьому містять багато дискусійних положень, а відтак вибудовування власного варіанту, як необхідного компоненту в системі УКБП, можливе лише через ретельний розгляд кожної базової складової, що і буде здійснено в подальшому.

В розглянутих вище позиціях відсутній такий елемент як «виклик», що пояснюється фактичною відсутністю впливу на рівень безпеки, зокрема у порівнянні із ризиком і загрозою. Ми загалом погоджуємося з такими аргументами, але дотримуємося встановлених вище принципів, один з яких звучить як «своєчасність», що не можна досягнути на етапі суттєвих змін рівня безпеки, коли виклик – інформаційна основа розроблення превентивних заходів. Такі аргументи спираються на існуючі визначення виклику. Свою позицію ми вибудовуємо виходячи з таких ключових моментів: в довідниковій літературі наявний наголос на «...вимозі, що спонукає до будь-яких дій» [14, с. 112], тобто виклик – це привід, а не сама дія, який може існувати в різних формах та проявлятися з відмінною інтенсивністю і не характеризується високим рівнем достовірності; О. Бодрук вважає, що йдеться про «...проблему, що набула з певних причин та у певний відтинок часу сильного звучання» [9, с. 48], тим самим аргументуючи необхідність певної реакції, яка повинна бути відповіддю на цю проблему, хоча такий варіант є підставою для ототожнення виклику і загрози, з чим не можна погодитися; Н. Різник доводить потребу сприймати як «...перешкоду на шляху до безпечного розвитку» [142, с. 120], що зобов'язує до дій для усунення такої перешкоди, а відтак виклик стає противагою безпеки, позбавляючи змісту інші складові, тобто небезпеку, ризик і загрозу; І. Стукан вважає, що йдеться про «...зовнішніх стимул розвитку системи, коли відповідь – внутрішня» [156, с. 63], з чим не можна погодитися з тієї позиції, що зміни, які потребують реакції можуть виникати і у внутрішньому середовищі. В цілому точки зору дослідників різняться, але їх узагальнення та критичне відкидання суперечливих моментів дає змогу стосовно УКБП говорити про ряд об'єднаних спільним спрямуванням обставин, які чітко засвідчують зміни у середовищі функціонування й внутрішніх процесах системи, які потребують адекватної реакції з метою виконання поставлених перед суб'єктами безпеки завдань. Важливо підкреслити, що формулюванням «ряд об'єднаних спільним спрямуванням

обставин» ми відкидаємо інформаційний шум та аргументуємо важливість відстеження слабких сигналів з метою виявлення тенденцій, що вказують на ймовірне подальше виникнення подій, явищ, процесів, які будуть мати суттєвий вплив на безпекову ситуацію. Окрім цього, йдеться не лише про зміни, що можуть негативно вплинути, але й появу раніше неіснуючих можливостей, використання яких дозволить досягнути стратегічних цілей.

Ризик як причина можливої зміни рівня безпеки розглядається в безпекознавстві порівняно недавно і на підставі поєднання різних варіантів трактування його змісту, що поступово були сформовані не лише в економічній теорії, а загалом стосовно діяльності людини. Така ситуація дала змогу скоротити тривалість наукових розвідок, але й спровокувала існування неоднозначності, яка не дозволяє чітко вибудувати методичні засади, в тому числі і УКБП. Сама неоднозначність, яка безпосередньо стосується безпекових аспектів, уже проявляється у походженні терміну «ризик», де в грецькій мові він позначав умовну скелю, в італійській – загрозу, а в французькій – небезпеку, тим самим вносячи певну неузгодженість в категоріальний апарат безпеки. Така суперечливий момент знайшов відображення у словнику Вебстера, де ризики визначений в якості «...небезпеки, загрози, випадковості, можливості піддатися руйнуванню, втратам чи пошкодженням» [218, с. 2154]. Важливо, що така інтерпретація передбачає сприйняття ризику як виключно негативної обставини, яка може виникати щодо людини та загалом будь-якої системи. Без ретельного розгляду окремих позицій у значенні ризику в діяльності кожного підприємства, узагальнимо актуальні на сьогодні трактування у твердженні, що йдеться про бажання й ініціативу отримати більший прибуток, реалізація яких супроводжується невизначеністю в очікуваному результаті та може відбутися у вигляді втрат й збитків. Такі моменти присутні і щодо ризику в безпекознавстві, але все таки наявні й інші важливі моменти, що впливають на активність суб'єктів безпеки. Нами надано перевагу кільком ключовим моментам. Так, Н. Пойда-Носик, вважає, що ризик

«...виступає джерелом загроз, оскільки генерує потенційну можливість завдання шкоди суб'єкту господарювання» [136, с. 850]. О. Ляшенко дещо розширено розглядає цей аспект завдяки міркуванням, що йдеться також про «...свідому дію, що може мати негативні наслідки та стати загрозою» [105, с. 144]. Такий аспект є початковим пунктом для встановлення завдань перед суб'єктами безпеки, які повинні критично оцінювати кожне рішення в сфері кадрової політики підприємства на предмет ризику з метою недопущення подальшого виникнення загроз для КБП.

В публікаціях Є. Рудніченка наголошується на зв'язку із невизначеності, що дало змогу сформувати подати ризик як «...об'єктивно-суб'єктивно категорію, що пов'язана з певною мірою невизначеності результату внаслідок прийнятого рішення, дії або обставин» [143, с. 192]. Л. Донець [51, с. 54] також торкається питання невизначеності, але не як супутньої обставини, а такого явища, що потребує активності задля подолання. В цілому обумовлений момент вказує, що діяльність суб'єктів безпеки повинна бути також спрямована на покращення інформаційного забезпечення задля зменшення невизначеності, а відтак вибору оптимального варіанту рішення, який дасть змогу досягнути цілі.

Важливий момент висвітлений в статті М. Куташенко, у відповідності до якого ризик може мати наслідки не лише у вигляді «...небезпеки не досягти наміченого результату, але і ймовірність перевищити очікуваний прибуток... досягти особливо сприятливих відхилень від запланованих результатів» [98, с. 46]. Такий момент вказує на хибність орієнтації суб'єктів безпеки виключно на розгляд негативних результатів із наступним можливим виникненням загрози, коли вищу результативність безпекової діяльності можна досягнути і за рахунок ідентифікації нових можливостей для розвитку бізнесу.

Узагальнюючи доцільно визнати, що в безпекознавстві наявні дещо специфічні моменти розгляду ризику, а відтак його необхідно трактувати щодо УКБП як ситуативну характеристику обставин, що виникає в ході прийняття управлінського рішення через обмежений інформаційний супровід початкової

стану та подальшого протікання процесу виконання, що може бути реалізовано у відмінних наслідках, негативний з яких провокує виникнення загроз, а позитивний – отримання кращих за очікувані результати.

В питаннях з'ясування змісту загрози представники наукових безпекових шкіл більш одностайні. Загалом домінує позиція сприйняття загрози як свідчення негативних процесів, змін, які спричиняють зниження рівня безпеки. Уточнення стосуються ступеня впливу загрози на діяльність підприємства. Так, І. Мігус характеризує загрозу виключно в якості «...певної події, що впливає на діяльність суб'єктів господарювання» [120]. Таке більш ніж загальне уявлення є проблематичним у застосуванні суб'єктами безпеки, оскільки щомиті виникають певні події, які по різному впливають та/або можуть в перспективі змінити рівень безпеки. З цієї причини більш цікавим є визначення авторства В. Франчука, в якому конкретизується змістове наповнення таких подій через розгляд їх як «...дії дестабілізуючих природних і (або) суб'єктивних чинників, пов'язаних із недобросовісною конкуренцією, порушенням законів та норм, цілісності процесів чи об'єктів, що можуть спричинити потенційні або реальні збитки» [165, с. 65]. Перевагою такого трактування є не лише чіткість обставин виникнення, але й результат – збитки, що відповідно вимагає від суб'єктів безпеки активності в частині попередження, зменшення та ліквідації причини виникнення. Не можна оминати увагою й позиції науковців, які об'єднані базовим твердженням, що загроза є формою небезпеки. Так, М. Єрмошенко наполягає, що йдеться про «...конкретну і безпосередню форму небезпеки або сукупність негаптованих чинників та умов» [143, с. 190]. Такі міркування, об'єднавши їх із розглянутими вище поняттями, дають змогу стверджувати, що йдеться про дві форми небезпеки, тобто загрозу й ризик. Ризик є первинним, оскільки негативний результат його реалізації і провокує виникнення загрози, водночас остання може генеруватися на підставі неочікуваної зміни зовнішнього середовища та втраті контролю за внутрішніми процесами. В цілому вважаємо, що стосовно УКБП загроза є формою небезпеки, що

визначається об'єктивним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів із реальним нанесенням збитків та зниженням рівня безпеки, що вимагає своєчасної й результативної реакції суб'єктів безпеки. Авторська позиція сформована на підставі існуючих підходів, але із уточненням окремих моментів, зокрема в частині зв'язку із небезпекою, формі реалізації, тобто реальних збитків, та обов'язковій увазі зі сторони суб'єктів безпеки через ймовірність виникнення «каскаду загроз», які можуть спровокувати втрату підприємством цілісності як системи.

В межах системи УКБП розглянуті й поглиблені визначення викликів, ризиків й загроз є складовою такого елементу як «вхід», поруч із ресурсним забезпеченням. Цей момент нами буде графічно розглянути на завершенні підрозділу в межах узагальнення результатів. Можливість додаткової структуризації, поруч із поглибленням змістового значення, основних складових системи управління нами буде застосовано і щодо об'єктів безпеки, тобто через розгляд таких термінів як «інтелектуальні ресурси», «інтелектуальний потенціал» та «інтелектуальний капітал», що безпосередньо пов'язані із тематикою забезпечення КБП.

Підставою для розгляду інтелектуальних ресурсів є їх зв'язок із парою «об'єкти безпеки» – «суб'єкти безпеки», яка нами була деталізована у підрозділі 1.1, а також їх відмінність від інших ресурсів. Ця особливість полягає у здатності саморозвиватися, самозростати, збільшувати свою вартість тощо у відповідності до масштабів застосування й тих процесів, що мають місце поза системою. Попередньо підкреслимо, що інтелектуальні ресурси є основою формування інтелектуального потенціалу із наступною можливістю реалізації у вигляді інтелектуального капіталу. Розглядаючи інтелектуальні ресурси ми визначаємо ті об'єкти, на які повинна розширитися увага суб'єктів безпеки в ході здійснення безпекової діяльності стосовно КБП.

Високий рівень деталізації й чіткість формування щодо визначення змісту інтелектуальних ресурсів забезпечили А. Москвіна та О. Вороніна, які подають

їх як «...сукупність накопиченої інформації, знань, ідей, компетенцій, що має комерційну і наукову цінність та може бути...основою створення конкурентних переваг» [123, с. 73]. З точки зору тенденцій в інтелектуалізації економіки, саме інтелектуальні ресурси у всіх їх різновидах як відіграють ключову роль для підтримання функціональності й розвитку підприємства, так і потребують коригування існуючої практики безпекової діяльності, коли раніше об'єктом безпеки був лише працівник, а не його знання, кваліфікаційний рівень, здібності тощо. Уточненню об'єктів безпеки в умовах інтелектуалізації економіки сприяє класифікація інтелектуальних ресурсів. Початковою версією можна вважати варіант Е. Брукінга, який виділяв «...інтелектуальну власність, людські ресурси, інфраструктурні активи та ринкові активи» [198]. Український послідовник Ю. Ковтуненко обґрунтовано пропонує розрізняти три основні групи, тобто «...людські ресурси, ринкові ресурси та організаційні ресурси» [81, с. 52], які з позиції забезпечення КБП потребують певного уточнення. Під людськими ресурсами фактично розуміють не конкретну особу працівника, а ті якості, яким він володіє і які цінні для провадження фінансово-господарської діяльності підприємства, а відтак є об'єктом в ході безпекової діяльності. Знання, досвід, кваліфікаційний рівень, творчі здібності, моральні цінності тощо, котрі необхідно розвивати за рахунок інвестування, сприяти їх результативному використанню та які залишаються невіддільною частиною їх носія, тобто втрачаються для підприємства після звільнення працівника. Поміж організаційних ресурсів, окрім інтелектуальної власності є інфраструктурні активи, а в їх складі зв'язки в ділових колах, та організаційні знання, що включають «...організаційну і корпоративну культуру, технології та методи ведення бізнесу, способи комунікації з персоналом, контрагентами» [81, с. 52]. Усі виділені компоненти організаційних ресурсів безпосередньо впливають на формування ділового середовища та морально-психологічного клімату, що дозволяє попереджати значну кількість конфліктних ситуацій та підтримувати орієнтацію на продуктивне виконання виробничих завдань та виявлення

ініціативності в інноваційних процесах. Ринкові ресурси створюються на підставі комунікації підприємства із споживачами, а відтак стосується забезпечення КБП лише опосередковано через позиції кадрової політики про те, що рекламним носієм продукції є також кожен працівник, не залежно від посади й функціональних обов'язків. Загалом проведене уточнення структури інтелектуальних ресурсів є підставою стверджувати про необхідність їх включення до системи УКБП в тій частині, що стосується людських, організаційних (організаційна знання) та ринкових (індивідуальних контактів усіх працівників з споживачами) ресурсів з метою розширення переліку об'єктів безпеки.

У визначеній вище послідовності розглянемо наступний термін – «інтелектуальний потенціал». Зв'язок із інтелектуальними ресурсами знаходимо у визначенні Л. Дибі, оскільки йдеться про «...можливості, надані інтелектуальними ресурсами в певний час і в майбутньому, які можуть бути використані для досягнення певної мети» [50]. Для нас, з позиції забезпечення КБП, цікавими стали два моменти: по-перше, інтелектуальний потенціал є вужчим поняттям за інтелектуальні ресурси, оскільки стосується носія інтелекту – людини; по-друге, йдеться про можливості, які необхідно виявити і застосувати з чітко визначеною ціллю. Така конкретизація знаходить підтвердження у позиції О. Моліної, яка уже вказує на його основу, тобто «сукупність інтелектуальних якостей, які можуть бути використані системою для вирішення завдань, що стоять перед нею, стосовно самозбереження та розвитку» [121, с. 370]. Нам імпонує той момент, що результат застосування такого потенціалу безпосередньо визначає характер функціонування й розвитку системи, що є ще одним аргументом на користь приділення йому більше уваги в ході безпекової діяльності підприємства. Більш високий рівень дотичності інтелектуального потенціалу до особи, виконавця, працівника знаходимо в І. Капенюк, де розглядається «...сукупність розумових здібностей людини до розумової діяльності із засвоєння, усвідомлення інформації, її систематизації,

перетворення на знання» [61, с. 14]. Таке трактування створює підґрунтя для визначення завдань суб'єктам безпеки в межах системи УКБП в двох напрямках: по-перше, оцінювання інтелектуального й професійного рівня претендента на робоче місце й працівника; по-друге, формалізація знань у формі інструкцій, технологічних карт, рекомендацій, записок, з метою подальшого використання і у випадку звільнення їх автора. Визначені моменти відповідають реалізованому різновиду інтелектуального потенціалу, тобто такому, що знайшов цілеспрямоване застосування в певний момент часу. Водночас існує інший різновид – нереалізований, який вимагає розвитку (інвестування зі сторони підприємства) й створення відповідних умов для використання, що визначає характер третього типу завдань для суб'єктів безпеки. В цілому, як і щодо інтелектуальних ресурсів, нами виокремлено ключові параметри інтелектуального потенціалу із наступним уточненням змісту в якості складової системи УКБП.

З метою переходу до наступного терміну скористаємося розумінням, що інтелектуальний капітал являє собою чітко виокремлений та результативно використаний інтелектуальний потенціал. З моменту першого обґрунтування змісту терміну «інтелектуальний капітал», що відбулося у 1969 р. завдяки Дж. Гелбрейту, дослідники під тиском процесів стосовно інтелектуалізації економіки сформували ряд проміжних концепцій, в межах яких відбулася трансформація змістового наповнення від розгляду умовної «сили інтелекту», до ключового параметру конкурентної боротьби.

В українській науковій літературі водночас присутня доволі значна кількість трактувань інтелектуального капіталу. Простежується вплив іноземних дослідників та результати розвідок в умовах вітчизняного бізнесу. Для прикладу, А. Босак розглядає зазначене поняття як «...сукупну різницю між ринковою вартістю компанії та вартістю матеріальних активів» [11, с. 9], що через слабкий розвиток фондового ринку в Україні обмежує його практичне застосування. Поширеною є позиція щодо сумування певної частини

складових, що є частиною бізнесу та супроводжують в його межах діяльність, зокрема інноваційну, з метою окреслення й подальшого застосування у стратегічному плануванні. Враховуючи, що такий підхід застосовує значна кількість дослідників, то нами було відібрано твердження В. Геєця, яке, будучи за змістом лаконічним, ставить наголос на особі, тобто працівникові, який є базовим об'єктом КБП. В. Геєць доводить, що інтелектуальний капітал необхідно розглядати першочергово як «...людей та знання, якими вони володіють, а також їх навички і все те, що допомагає ефективно їх використовувати» [43, с. 45]. Осучаснений варіант визначення належить О. Кендухову, який вважає, що такий капітал може створюватися «...людським і/або машинним інтелектом та представлений інтелектуальними ресурсами, що можуть створювати нову вартість» [79, с. 15]. Широке застосування машинного інтелекту є і сьогодні ще дискусійним моментом, як і встановлення його на рівні людського капіталу. У свою чергу інші визначення різняться переліком компонентів, при цьому залишаючи незмінно особу працівника як носія інтелекту та додаючи елементи, що забезпечують інтелектуалізацію процесів й управління ними, зокрема шляхом врахування патентів, управлінських навичок, інформації щодо споживачів тощо. Відтак їх розгляд вважаємо за недоцільним на противагу структуризації, яка, як в попередніх випадках, нам дозволить конкретизувати завдання суб'єктів безпеки.

Серед українських науковців основу структуризації інтелектуального капіталу заклав А. Чухно, а його наслідувачі здійснювали в подальшому уточнення та осучаснення у відповідності до тенденцій в інтелектуалізації економіки. Відтак на думку А. Чухно досліджуваний вид капіталу повинен складатися з двох основних складових, тобто «...людського (досвід, знання, навички, здатності працівника) та структурного (нововведення та інформація, що належать компанії)» [170, с. 275–276]. А. Чухно також визначає важливу особливість людського капіталу, що полягає у неможливості стати власністю підприємства, тобто його можна тимчасово залучити через працевлаштування

носія – особи, із подальшим стимулюванням до продуктивної й творчої праці. Нами цей момент інтерпретовано наступним чином задля уточнення об'єктів в системі УКБП:

- людський капітал не належить підприємству, але формування інтелектуального капіталу потребує систематичного і цілеспрямованого інвестування, що є вимагає розроблення й виконання програм по збільшенню лояльності працівників задля зменшення ризиків їх звільнення й переходу до конкурентів;

- збільшення контролю підприємства над формуванням інтелектуального капіталу можливе через формалізацію знань й досвіду працівників та їх більш активній участі в групових варіантах вирішення важливих проблем;

- для людини характерні періоди відмінної інтелектуальної активності (потрібно враховувати фізичну втому й обмеженість сприймання інформації у старшому віці, а також старіння знань), що орієнтує на плануванні й здійсненні ротації персоналу задля підтримання та покращення рівня інтелектуального капіталу;

- інвестиції в інтелектуальний капітал повинні здійснюватися на підставі вивчення індивідуальних особливостей кожного працівника, зокрема його інтелектуального рівня, приналежності до певних груп за національними й культурними особливостями;

- результати формування інвестиційного капіталу визначаються дотичністю інтересів підприємства та працівника, що вимагає попередньої ліквідації неузгодженості, доведення переваг та пояснення цільових орієнтирів;

- часові параметри інвестицій в інвестиційний капітал встановлюються в межах періоду трудової активності, тобто наявні ознаки довготривалості та безперервності, що повинно бути враховано у безпековій діяльності підприємства;

- ініціативність в застосуванні інтелектуального капіталу належить від вмотивованості працівника, яка не обмежується рівнем винагороди, а

визначається ширшим переліком факторів, серед яких і організаційна культура, сприятливість клімату для виявлення творчих здібностей, відчуття безпеки для себе та членів родини тощо.

Встановлені моменти конкретизують завдання суб'єктів безпеки щодо об'єктів, тобто працівників, але в якості носіїв інтелекту, що формує інтелектуальний капітал, який в умовах інтелектуалізації економіки є основним джерелом доданої вартості та посилення конкурентних переваг.

Узагальнення авторських позицій щодо усіх моментів, які визначають параметри й засади функціонування системи УКБП здійснено графічно на рис. 1.12. Відмінністю запропонованих концептуальних засад є уточнення змісту ієрархічно впорядкованих рівнів системи, поглиблення розуміння викликів, ризиків і загроз як складових вхідного ресурсного забезпечення, обґрунтування в якості другого порядку таких об'єктів безпеки як інтелектуальні ресурси, інтелектуальні потенціал та інтелектуальний капітал. Отримані результати будуть в подальшому використані як необхідне теоретичне підґрунтя провадження аналітичних досліджень результативності УКБП.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Простежено зміну сприйняття безпеки із виокремленням історичних етапів та характеристикою сучасних підходів, що дало можливість обґрунтувати власну позицію, яка передбачає трактування зазначеної категорії як стану системи, який визначається власною активністю щодо підтримання життєздатності й забезпечення розвитку та впливом середовища існування. Критичний розгляд актуальних на сьогодні підходів до розуміння поняття «ЕБП» («реалізація захисних заходів», «ефективність використання корпоративних ресурсів», «основа розвитку» та «гармонізація інтересів») став основою авторської пропозиції тлумачення його змісту як стану підприємства, який визначається результативністю дій суб'єктів безпеки стосовно виявлення,

Система - чітке впорядковане утворення елементів, (об'єднаних зв'язками, в основі яких лежить спроможність досягнення індивідуальних інтересів в межах сукупності), трансформація якого відбувається через необхідність досягнення встановлених цілей та під впливом зрушень у зовнішньому середовищі

Система управління - система, яка, складаючись із пов'язаних через керуючий вплив підсистем (суб'єкт та об'єкт управління), функціонує, з метою досягнення визначених цілей, у взаємодії із зовнішнім середовищем на основі отримання ресурсів та впливаючи на нього через результат

Система управління економічною безпекою підприємства - система, яка, об'єднуючи суб'єктів безпеки (керуюча підсистема) і об'єктів безпеки (керована підсистема), визначає характер безпекової діяльності у відповідності до зміни стратегічних орієнтирів та зрушень в середовищі функціонування задля підтримання цілісності та створення умов для розвитку підприємства

Система управління кадровою безпекою підприємства – система, яка, об'єднуючи суб'єкти безпеки (керуюча підсистема) і об'єкти безпеки (керована підсистема), визначає порядок застосування заходів в якості керуючого впливу (у відповідності до визначеної мети і завдань та встановлених функцій і принципів), виходячи із характеру викликів, ризиків і загроз, задля узгодженої з іншими функціональними складовими підтримки рівня економічної безпеки підприємства

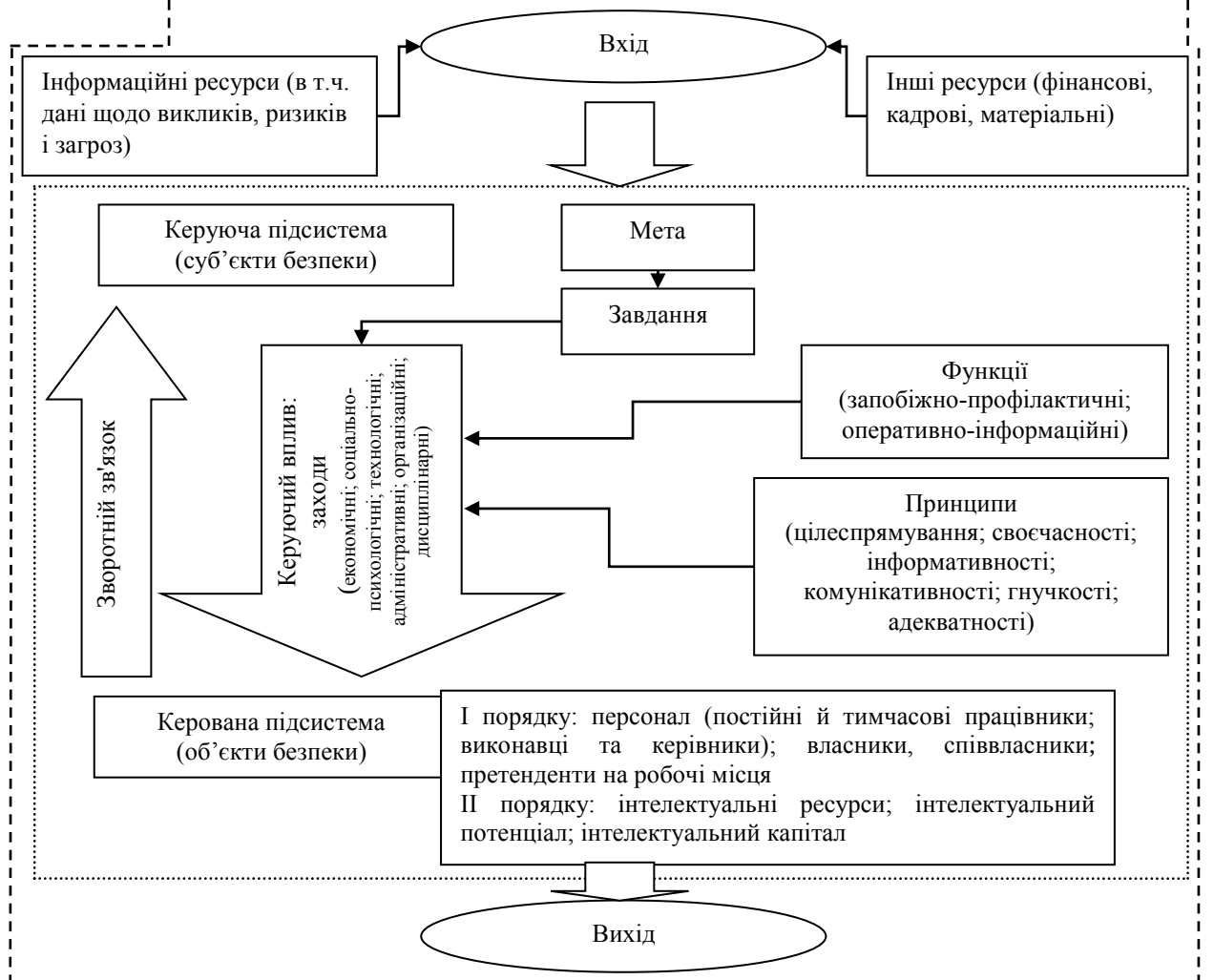


Рис. 1.12. Концептуальні засади УКБП, сформовано автором

попередження та ліквідації загроз, а також використання можливостей задля реалізації корпоративних інтересів.

2. Конкретизовано особливості застосування термінів «персонал» та «кадри», що послужило підставою для персоналізації складових системи КБП в частині необхідності розгляду як об'єктів та суб'єктів безпеки персоналу, власників та претендентів на робочі місця. Таке осучаснення зумовлено зміна на ринку праці через негативні демографічні зміни та значну кількість біженців і мобілізованих в наслідок військових дій на території нашої країни. Узагальнено думки безпекознавців та виділено ключові підходи у трактуванні КБП, що, виходячи із результатів проведення критичного огляду, дало змогу представити власне бачення її суті як стану, який досягається шляхом реалізації комплексу заходів стосовно виявлення, попередження та ліквідації загроз, виникнення яких пов'язано із діями чи бездіяльністю персоналу та інших груп, що можуть бути віднесені до об'єктів безпеки, а також задля покращення управління працівниками та розвитку й збільшення ефективності використання в конкурентній боротьбі інтелектуального потенціалу підприємства.

3. З'ясовано, що поточна обмежена увагу до проблематики КБП проявляється в прогалинах щодо теоретико-методичного базису. Конкретизовано мету й перелік ключових завдань із врахуванням загальних тенденцій в економіці, зростання важливості людського фактору при забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та дуальності працівників як суб'єктів й об'єктів безпеки. Аргументовано доведено необхідність внесення змін в структуру КБП із виділенням таких складових як: «особиста безпека працівника», «психологічна безпека», «мотиваційна безпека», «професійна безпека», «безпека зовнішнього середовища» та «безпека захисту власності й інтересів підприємства у взаємодії із персоналом».

4. Розглянуто особливості таких концепцій як «інноваційна економіка», «економіка знань» та «інтелектуальна економіка», що засвідчило наявність відмінностей, але й спільних моментів, які демонструють зростання вагомості:

інтелектуальної діяльності людини, інтелектуальних здібностей працівників, інтелектуального рівня кожного окремого виконавця, спроможності генерувати нові знання для компенсації обмеженості природних ресурсів й більш повного й якіснішого задоволення потреб поточного й наступних поколінь на планеті. Проведене узагальнення названих концепцій, виходячи із обмеженої реалізації кожної з них в Україні, дало змогу загалом конкретизувати вплив інтелектуалізації економіки на безпекову діяльність в умовах кожного підприємства, зокрема щодо його КБП. На підставі уточнення змісту термінів «інтелект» й «інтелектуалізація» доведено необхідність першочергового розгляду кожного працівника як носія інтелекту, який зацікавлений у розвитку своїх здібностей, спроможний співпрацювати у генеруванні колективних знань та їх реалізації у вигляді конкурентоспроможного продукту. Уточнення характеристик об'єкту безпеки дало змогу осучаснити завдання в ході реалізації безпекової діяльності, зокрема щодо оцінювання спадкових задатків, постійного моніторингу професійних знань, відстеження зміни психологічно-морального клімату в колективі та встановлення фактів прояву ініціативи й творчого підходу, що мають позитивний соціально-економічний ефект.

5. Уточнення змістового наповнення таких базових понять як «система», «система управління» та «система управління ЕБП» дало змогу охарактеризувати ще один рівень в безпековій ієрархії, тобто запропонувати бачення системи УКБП як системи, яка, об'єднуючи суб'єкти безпеки (керуюча підсистема) і об'єкти безпеки (керована підсистема), визначає порядок застосування заходів в якості керуючого впливу (у відповідності до визначеної мети і завдань та встановлених функцій і принципів), виходячи із характеру викликів, ризиків і загроз, задля узгодженої з іншими функціональними складовими підтримки рівня ЕБП.

6. Розвинуто понятійно-категоріальний апарат безпеки шляхом уточнення таких базових понять як «виклик», «ризик» і «загроза» стосовно КБП. Обґрунтовано, що під викликом доцільно розуміти ряд об'єднаних спільним

спрямуванням обставин, які чітко засвідчують зміни у середовищі функціонування й внутрішніх процесах системи, які потребують адекватної реакції з метою виконання поставлених перед суб'єктами безпеки завдань. Ризик являє собою ситуативну характеристику обставин, що виникає в ході прийняття управлінського рішення через обмежений інформаційний супровід початкової стану та подальшого протікання процесу виконання, що може бути реалізовано у відмінних наслідках, негативний з яких провокує виникнення загроз, а позитивний – отримання кращих за очікувані результати. Загрозу необхідно сприймати як форму небезпеки, що визначається об'єктивним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів із реальним нанесенням збитків та зниженням рівня безпеки, що вимагає своєчасної й результативної реакції суб'єктів безпеки.

7. Сформовано концептуальні засади УКБП, в основі яких покладено структурування відповідної системи із уточненням змісту кожної складової. Деталізовано сутність керуючого впливу на підставі уточнення основних заходів (економічні; соціально-психологічні; технологічні; адміністративні; організаційні; дисциплінарні), що реалізуються у відповідності до функцій (запобіжно-профілактичні; оперативно-інформаційні) та принципів (цілеспрямування; своєчасності; інформативності; комунікативності; гнучкості; адекватності) і спрямовані на керовану підсистему, тобто об'єкти безпеки. Запропоновано, виходячи із тенденцій в інтелектуалізації економіки, розглядати об'єкти безпеки в розрізі двох порядків, коли перший визначається постійними й тимчасовими працівниками, власниками й співвласниками та претендентами на робочі місця, а другий – інтелектуальними ресурсами, інтелектуальним потенціалом та інтелектуальним капіталом.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [23; 25–29]

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНЕ АНАЛІТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

2.1. Дослідження умов управління кадровою безпекою підприємств

Формування системи УКБП стосовно певного підприємства є ключовою підставою для вирішення поставлених перед суб'єктами безпеки завдань в сфері цієї складової ЕБП. Поруч з цим не менш важливою умовою є гнучкість в розробленні й здійсненні заходів, яку можна досягнути виключно за рахунок постійного відстеження безпекової ситуації, яка змінюється під впливом різних за вагомістю факторів. Зазначене ґрунтується на тому факті, що беззаперечне дотримання протоколу дій в раніш визначених можливих ситуаціях дає різний рівень результативності, оскільки до уваги береться класифікація ситуацій без врахування обставин виникнення і суттєвості дії ширшого кола факторів. Шаблонність дій покликана забезпечити виконання завдання, але максимальна результативність буде при відносній стабільності й мінімальних відхиленнях від початкового типового орієнтиру. В поточних умовах домінує максимально висока динамічність, що ускладнює сам процес застосування стандартних рішень й отримання результату, який відповідає раніше встановленим критеріям. Відтак шаблонність дій повинна поступитися ретельному з'ясуванню обставин із напрацюванням альтернативних варіантів виконання заходів, які враховують усі параметри поточної безпекової ситуації. Шаблон має виступати як базовий варіант, який доопрацьовують в напрямі досягнення максимальної результативності. Такі базові засади створюють підґрунтя для концентрації уваги в межах цього підрозділу на питаннях з'ясування реальних умов здійснення безпекової діяльності українських підприємств у розрізі двох площин. Вихідним пунктом стало з'ясування впливу на УКБП демографічних зрушень, COVID-19, військових дій та цифровізації економіки. Таке групування

обумовлено наступними міркуваннями: можливість залучення певних трудових ресурсів визначається демографічною ситуацією; COVID-19 потрібно сприймати як не факт суттєвих потрясінь на ринку праці в недалекому минулому, а здобутий досвід, який повинен застосовуватися в поточних умовах військових дій та ймовірних схожих за масштабністю подій в майбутньому; війна на території України розпочалася у 2014 р і триває із різною інтенсивністю, а відтак прогнозованою є актуальність дефіциту робочої сили і упродовж найближчого десятиліття; цифровізаційні процеси актуальні для національної економіки через подальше поглиблення інтеграції в світовий економічний простір та можливість скорочення відставання від країн-лідерів економічного поступу, що створюють передумови для побудови постіндустріального суспільства. В межах другої площини, для отримання більш чітких результатів, було прийнято рішення звужити сферу пошуку за рахунок з'ясування параметрів функціонування, а відтак умов УКБП, лише підприємств ВПП, тобто поліграфічних підприємств та видавничих структур. Такий крок обумовлений складністю характеристики обставин виникнення трудових відносин та провадження безпекової діяльності стосовно об'єктів КБП на які впливає специфіка економічної діяльності. В цілому поставлене завдання передбачає узагальнення й подання результатів опарювання значного обсягу аналітичних даних, які мають враховуватися у процесі УКБП для покращення результативності.

На КБП мають суттєвий вплив демографічні зміни, оскільки це визначає кількість учасників ринку праці, здатність й вмотивованість працівників до самовдосконалення й тривалої продуктивної праці. Нами буде виділено і коротко розглянуто лише кілька моментів, як складових більш складної проблеми – забезпечення демографічної безпеки країни, яка ієрархічно пов'язана із КБП. Перш за все зазначимо, що у 1990 р. чисельність населення України складала 51,6 млн осіб, але в подальшому відбулося систематичне скорочення до 41,2 млн осіб на 1 січня 2022 р. Поміж основний факторів

необхідно виділити відмінність в рівні народжуваності та смертності. Було зафіксовано максимальний рівень народжуваності у 1991 р. – 630,8 тис осіб (12,1 народжених на 1000 осіб наявного населення), коли мінімальний – 272 тис осіб у 2021-му (відповідно, 7,5). Для порівняння, в ці ж часові моменти смертність складала, у 1990 р. – 670,0 тис осіб (12,9 померлих на 1000 осіб наявного населення) та у 2021-му – 714,3 тис осіб (відповідно, 14,8). Саме переважання кількості померлих над народженими, яке кількісно зросло у 2013 р., поглибило демографічну кризу в нашій країні. Зазначимо, що ще до розгортання військового конфлікту з Російською Федерацією максимальне негативне сальдо було досягнуто у 2000 р. в обсязі (-373,0) тис. осіб.

Низький рівень народжуваності спровокований прогалинами в державній політиці формування й підтримки сім'ї. Йдеться не лише про наявність негативних тенденцій в межах країни, коли у 1992 р. на одну жінку припадало 1,776 дітей, а у 2020-му – 1,217, але і у порівнянні із іншими країнами, зокрема в ЄС цей показник, за даними Світового банку [215], в середньому становить 1,5. Висока смертність зумовлена недоліками в організації й функціонування системи охорони здоров'я, зокрема прогалинами в організації профілактики та раннього виявлення серцево-судинних захворювань (у 2020 р. частка таких в загальній структурі причин смерті складала 66,17%) та новоутворень (відповідно, 12,26%). Для організації заходів забезпечення КБП важливими є дані, що рівень смертності чоловіків, віком до 30 років, через вплив зовнішніх чинників (стреси, згубний вплив груп-ризиків тощо), є вищим у порівнянні із жінками в чотири рази. Проблема біженців та значної кількості мобілізованих чоловіків нами буде розглянута в подальшому, але актуальна сьогодні необхідність формування кадрового резерву та залучення пенсіонерів до виконання робіт вимагає розгляду середньої тривалості життя, яка в Україні у 2020 р. складала лише 66,39 років, коли в країнах ЄС – 77,75. Вважаємо за необхідне вказати на ще одну причину погіршення демографічної ситуації – трудова міграція. У звіті UN Migration [216] стверджується, що Україна

посідає восьме місце в світі країн-експортерів робочої сили, а кількість трудових мігрантів сягає 5,5-6 млн осіб. Основну частку серед громадян нашої країни, що виїжджають на різні терміни для виконання робіт в інші країни, складають чоловіки й жінки віком до 40 років, тобто це кваліфіковані працівники із вищою освітою та набутим досвідом. Така група населення мотивована суттєво більшим рівнем оплати праці. Для прикладу, в Україні у 2021 р. середня заробітна плата становила 517,8 дол. США, коли у сусідній Польщі, яка до 2022 р. працевлаштовувала до 1,5 млн українських заробітчан, цей показник перебував в інтервалі від 1500 до 4500 дол. США. Україна, як країна-експортер, отримує суттєву перевагу від такої трудової активності своїх громадян перш за все у вигляді грошових переказів, величина яких у 2021 р. сягнула рекордних 15,02 млрд дол. США, що у 17 разів було більшим за сумарні іноземні інвестиції. Водночас для українських підприємств така практика провокує посилення загрози в сфері КБП через дефіцит кваліфікованих кадрів та необхідність збільшувати розмір заробітної плати у конкурентній боротьбі з іноземними роботодавцями.

Загалом розгляд демографічної складової умов УКБП вказує на поглиблення кризових процесів, що посилює загрози для КБП через ускладнення формування кадрового складу та необхідності застосовувати додаткові механізми для мотивування продуктивної праці.

Попри те, що на фоні актуальних сьогодні загроз, спровокованих військовими діями, COVID-19 сприймається як подія, яка минула, але обставини його поширення й вплив на ринок праці все таки потребують уваги, зокрема через набутий довід, який може бути застосований в майбутньому. Коротко зазначимо, що COVID-19 спровокував збільшення безробітних в США на 13 млн осіб та в країнах ЄС на 16 млн осіб, що безпосередньо мало вагомий вплив на ринок праці. В країнах ЄС була застосована програма підтримки, коли роботодавцям виплачували трансфери для уникнення звільнень працівників (в Німеччини розмір виплат складали 60% заробітної плати). В США було надано

перевагу виплаті допомоги безробітним, яка повинна було стимулювати працівників до пошуку нових робочих місць. В Україні ситуація на ринку праці була менш критичною, оскільки у 2020 р. число безробітних склало 1,7 млн осіб, тобто орієнтовно 9,5%, коли у 2019 р. – 8,2%. Відмінною була і державна політика, яка не передбачала підтримку роботодавців й найманих працівників. Відтак бізнес був змушений вдатися до практики оптимізації витрат через ліквідацію регіональних представництв, скорочення штатів та зниження середньої заробітної плати. На безпекову діяльність підприємств суттєво вплинула практика організації дистанційної форми роботи, до чого вдалися уже у 2020 році більше 15% великих та середніх підприємств. Продовження діяльності із можливістю зменшення витрат на оренду офісних і виробничих приміщень та залучення працівників без географічних обмежень щодо їх постійного місця проживання та з меншими запитами стосовно оплати праці дало поштовх до застосування такої практики і в постпандемічний період. З позиції забезпечення КБП виникли труднощі в підтриманні трудової дисципліни віддалено працюючого персоналу, дотримання вимог збереження комерційної таємниці, облаштування робочих місць із відповідним захистом. Результативність практичної реалізації віддаленої організації роботи визначалася особистим інтелектуальним рівнем кожного працівника й спроможністю його покращувати власні цифрові компетенції.

В цілому COVID-19 виявив вразливість традиційного провадження бізнесу в ситуації запровадження обмежувальних заходів. Нездатність взаємодія із найманими працівниками та споживачами в он-лайн форматі провокувало повну зупинку діяльності. Кращі конкурентні позиції посіли підприємств уже попередньо орієнтовані на посилення тенденцій цифровізації економіки, основу чого склали й заходи в сфері КБП.

Черговий етап військової агресії Російської Федерації, який з лютого 2024 р. набув характеристик повномасштабної війни, спричинив динамічні та радикальні зміни на ринку праці України та більшості країн ЄС. Дані щодо

кількості біженців з нашої країни постійно змінюються, відтак засвідчимо, що за даними ООН [217] загалом у період з 24 лютого по 1 червня 2024 р. кордон перетнули близько 6,9 млн українців, з яких в подальшому реєстрацію пройшли 4,7 млн осіб. З позиції забезпечення КБП важливим є той факт, що з названої кількості біженців 2,75 млн осіб були працездатного віку, в більшості йдеться про жінок 25-40 років із вищою освітою, 49% з яких попередньо виконували висококваліфікаційну роботу. Також міжнародні інституції [205] вказують на значну кількість внутрішньо переміщених осіб, число яких сягнуло 7,1 млн осіб. В матеріалах загальнонаціонального опитування за назвою «Адаптація українців до умов війни (19 березня 2022 р.)» [183] вказується на суттєві зміни на ринку праці, коли в перші місяці війни роботу втратили більше 53% українців, ще 21% змогли перейти на дистанційне виконання завдань і лише для 23% не відбулося суттєвих змін в трудовій діяльності. Тобто, перші місяці війни можна вважати таким періодом, коли ринок праці набув ознак домінування інтересів роботодавця, що було реалізовано у «...припиненні виплати заробітної плати (25%), зниження рівня винагороди більш як на 30% (25%), скороченні штатів (16,5%) та відправленні персоналу у відпустку за власний рахунок (10%)» [125]. Другий етап, початок якого можна визначити як червень 2022 р., відрізнявся від попереднього поступовою стабілізацією ситуації із відновленням діяльності підприємств Центральної і Західної України, та виникненням дефіциту робочої сили на території східних регіонів, що проявилось у зростанні кількості вільних вакансій на 1 червня у порівнянні із 1 березня у 16 разів. Третій етап, явні ознаки якого почали проявлятися в кінці 2022 р., характеризується поступовим нарощуванням домінування на ринку праці інтересів робочої сили. Об'єктивні передумови для такої трансформації були закладені ще до 2022 р. через негативні тенденції у зміні кількості зайнятого населення. Так, у 2010 р. зайнятими в Україні були 19180,2 тис. осіб, коли у 2021-му така кількість зменшилася до 15610 тис. осіб. Початок військових дій надав перевагу роботодавцям, але на третьому етапі мало місце

повернення до попередньої тенденції уже із підсиленням тренду за рахунок біженців, внутрішньо переміщених осіб та мобілізованих чоловіків. На ринку праці і в подальшому зберігається дисбаланс, утворений через залучення чоловіків до виконання обов'язків в захисті країни, поступове зменшення частки біженців, які готові повернутися в наслідок адаптації до життя в країнах ЄС та незадовільної безпекової ситуації на батьківщині, ускладнення процесу навчання широким застосуванням дистанційної форми тощо.

Загалом поточна ситуація на ринку праці, на стан якого домінуючий вплив мають військовій дії, вимагає зосередження уваги суб'єктів безпеки на проблемі підтримання кадрового потенціалу за рахунок створення відповідного резерву з числа молоді без досвіду роботи, ветеранів та осіб пенсійного віку, надання належної уваги підвищенню кваліфікації, застосування гнучких мотиваційних механізмів та використання дистанційного виконання завдань, зокрема біженцями та внутрішньо переміщеними особами.

Останній із компонентів умов УКБП нами пов'язаний із цифровізацією економіки. Він буде коротко розглянутий без з'ясування змісту такого терміну як «цифрова економіка», але з констатацією особливостей, які проявляються і на українських підприємствах в ході збільшення частки цифрового сегменту національної економіки. Відтак вважаємо, що такі особливості можна окреслити як:

- поступ в автоматизації й роботизації основних й допоміжних процесів, що знижує потребу у фізичній праці, але провокує дефіцит висококваліфікованих фахівців, які здатні вирішувати раніше не існуючі проблеми на підставі креативного підходу до формування альтернативних варіантів;
- все більш активне застосування хмарних технологій, зокрема для створення віддалених робочих місць, що ліквідує географічні обмеження в залученні працівників;

- використання доповненої реальності для організації групової роботи над вирішенням складних завдань.

Визначені особливості уже мають вагомий вплив на соціально-трудові відносини через:

- відмову від вузькопрофесійної орієнтації у визначенні потреб в робочій й силі на користь встановленні та пошуку претендентів на робочі місця, які володіють потенціалом для систематичного самовдосконалення, творчими задатками та спроможністю креативно підходити до виконання кожного завдання;

- використання гнучких форм зайнятості (в межах проекту, на певному етапі, стосовно конкретного завдання) на умовах, що забезпечують максимальну продуктивність у взаємодії підприємства та найманого працівника;

- зростання черговості зміни професійної приналежності (орієнтовно 3-4 рази за час активної трудової діяльності) під тиском технологічного поступу на підставі дотримання принципу «навчання упродовж життя».

Вказані особливості та зміни в соціально-трудових відносин визначають чергову компоненту в умовах УКБП розпочинаючи від підбору кандидатів, які повинні як мінімум володіти навичками роботи із сучасними засобами отримання, опрацювання й передачі даних, і завершуючи участю в організаційних змінах провадження бізнесу на користь гнучкої структури виконавців.

В подальшому кожен із встановлених компонентів умов УКБП нами буде деталізованих щодо діяльності підприємств ВПГ.

Одним із результатів пришвидшення технологічного поступу стало більш якісне задоволення інформаційних потреб кожного члена суспільства. Обсяги доступних інформаційних ресурсів щороку зростають у геометричній прогресії завдяки нарощуванню обсягів виробництва різноманітного контенту, удосконалення комунікаційних каналів, доступності засобів отримання й опрацювання інформації та покращення цифрових компетентностей у

споживачів. У порівнянні із іншими потребами, необхідність в інформації має чітку тенденцію до зростання, оскільки послуговує не лише основою для пізнання навколишнього світу, але підставою для інтелектуального самовдосконалення, руйнування обмежень у контакті з іншими особами й творчого самовираження. Якщо книгу, журнал чи газету, створених на паперовій основі, вважають традиційним джерелом інформації, то сьогодні уже не радіо й телебачення, а Інтернет уможливорює задоволення інформаційних потреб широким верствам населення. Попри це, вважаємо за необхідне погодитися із Л. Швайкою, що зазначена вище видавнича продукція, конкуруючи із соціальними мережами та інтернет-ресурсами, виступає «...важливим засобом забезпечення та підвищення культурно-освітнього рівня членів суспільства, їх виховання, мобілізації на вирішення найважливіших завдань господарського характеру, боротьби за соціальний прогрес, демократію та свободу» [171, с. 10]. Ми також переконані, що вірною є тенденція до цифровізації видавничої продукції, зокрема у вигляді електронної книги чи веб-сайту де в онлайн режимі розміщуються матеріали, які в подальшому дублюються у формі традиційної газети. Водночас аналітичні дані вказують на інший важливий факт, коли видавнича продукція виступає певним критерієм економічного розвитку. Так, за останні п'ять років в Україні кількість виданих книг у розрахунку на одного громадянина не перевищує одного примірника, коли в країнах ЄС – незмінно 12-14. В структурі ринку видавничої продукції 88% займають економічно розвинуті країни, що вказує як на факт сумісності технологічно відмінних джерел інформації, так й більш суттєвіший вплив на інтелектуальний рівень особи саме традиційної видавничої продукції через необхідність читача зосереджувати увагу, відстежувати послідовності виникнення образів й розвитку подій, можливість розвивати уявлення й формувати особисте відношення до змісту тексту. Л. Швайка також вказує на той факт, що упродовж останніх тридцяти років значення результатів діяльності підприємств ВПП суттєво змінилося, тобто було втрачено позиції у

сфері інформаційної безпеки держави – «...утворилася ситуація, внаслідок якої держава не керує і не спрямовує діяльність галузі в бажаному для суспільства напрямі» [171, с. 10]. Зважаючи, що такі зміни суттєво вплинули на поточний стан ВПП, то нами в подальшому буде здійснений короткий історичний екскурс з метою уточнення умов УКБП цієї галузі.

За часів існування СРСР усі видавництва та друкарні були державної форми власності, оскільки їх продукція давала змогу транслювати суспільству необхідну для підтримки режиму інформацію. Кількісно охарактеризувати існуючу в межах такого союзу видавничо-поліграфічну базу, яка діяла на території України, можна за рахунок двох показників: по-перше, українські підприємства виготовляли до 40% видавничої продукції СРСР; по-друге, загальний річний наклад сягав 200 млн примірників. Незалежність України сформувала як нові можливості, так і стала джерелом загроз для підприємств ВПП. Серед можливостей можна виділити дві: по-перше, відхід від тиражування комуністичної ідеології дав змогу переорієнтуватися на задоволення потреб споживачів у художній літературі, що забезпечило початковий поштовх до розвитку галузі в умовах трансформації економіки; по-друге, конкуренцію державним підприємствам, що були орієнтовані на виготовлення продукції великими тиражами, склали малі приватні друкарні, що спрямували свою діяльність на задоволення попиту споживачів невеликими партіями, враховуючи їх читацькі інтереси та купівельну спроможність. Загрозою, яка в найбільшій мірі негативно вплинула на великі підприємства, стало обмеження Російської Федерації на експорт паперу і картону. Окрім цього, державні структури і в подальшому потребували опіки, але необхідність їх продукції обмежувалася відсутністю необхідності інформаційного впливу на суспільство, розбалансованістю державного бюджету, розривом раніше існуючих зв'язків із виробниками поліграфічного устаткування. Відтак, попри хороші стартові можливості на початку 90-х років, ВПП в межах наступних тридцяти років пережила складні трансформаційні процеси, що були зумовлені:

необхідністю адаптації до ринкового середовища; технологічним поступом у виробництві видавничої та невидавничої продукції; впливом COVID-19 та військових дій. Лаконічно підкреслимо, що держава намагалася зберегти існуючий раніше потенціал ВПГ шляхом створення ДАК «Укрвидавполіграфія», до складу якої були передані функціонуючі раніше найбільші державні видавництва та друкарні. Обмежене державне замовлення, а це в більшості навчальна література, не дозволило завантажити існуючі потужності, що і спровокувало перепрофілювання на надання обладнання й виробничих площ в оренду. Технологічний поступ українських поліграфічних підприємств, за відсутності власного машинобудування, був забезпечений на основі імпорту при обмежених інвестиційних можливостях, що і дало поштовх переходу до малих форм ведення бізнесу із використанням автоматизованих систем друку та здійснення брошурувальних процесів. Можна стверджувати, що сьогодні малі друкарні готові відкликатися на бажання клієнта друкувати видання і в кількості одного примірника із максимально швидким і якісним виконанням замовлення. Поширення інформаційних технологій знизило попит на видавничу продукцію через складність конкурування із Інтернет, але ці ж обставини дозволили перейти до технології «Print-on-demand», тобто виготовлення продукції в режимі реального часу. Однією із найбільш суттєвих перешкод для розвитку ВПГ стала низька купівельна спроможність населення, коли основна увага приділяється задоволенню первинних потреб в їжі, ліках та житлі, а придбання видавничої продукції – за залишковим принципом. Такі узагальнення спираються на результатах опитуваннях споживачів, а також тих фактів, що мали місце під час COVID-19, коли можливість використання так званої «ковідної тисячі» забезпечило здійснення місячних витрат населення на придбання видавничої продукції на рівні 705 млн. грн., що стало абсолютним рекордом у порівнянні із даними за увесь 2020 рік – 800 млн грн. [159]. Військові дії мали відмінний вплив на підприємства ВПГ за регіональною ознакою. В найменшій мірі постраждали суб'єкти бізнесу, що здійснювали

діяльність на території Західної України. На їх функціонування негативно вплинули: кадрові втрати через виїзд за межі країни частини працівників в якості біженців, мобілізацію чоловіків, складнощі із електропостачанням, обмеження в імпорті паперу, картону та інших матеріалів, а також зміни пріоритетів в купівельній активності споживачів. У свою чергу для підприємств ВПП інших регіонів ключовою проблемою стало продовження діяльності в умовах ракетних атак та фактичного перебування на тимчасово окупованій території.

На фоні COVID-19 та військових дій, які можна вважати короткостроковими обставинами, що вплинули на діяльність підприємств ВПП, простежуються й більш тривалі тенденції, які в обов'язковому порядку повинні враховуватися в ході УКБП. Нами виділено такі три тенденції. В основі першої покладена поступова зміна в структуризації галузі. Спадком СРСР було відокремлене функціонування видавничих структур та поліграфічних підприємств, які об'єднувалися на підставі необхідності виробництва видавничої продукції. Діяльність також здійснювала незначна частина друкарень, що спеціалізувалася на виготовленні білових товарів та упаковки, а також мережа книжкових магазинів. Сьогодні чітко прослідковується тенденція до укрупнення бізнесу шляхом утворень нових об'єднань, де великі видавництва створюють та/або приєднують поліграфічну базу та розбудовують власну мережу спеціалізованих крамниць. В основі такого типу об'єднань лежить зацікавленість в оптимізації витрат, раціональному використанні ресурсів та зайнятті позиції лідера на ринку, що формує попит у споживачів. В публікації А. Гарбузовського стверджується про факт переходу до видавничтв-універсалів, які «...створюють міжгалузеві комплекси, проникаючи в обслуговуючі галузі, приєднуючи та поглинаючи інші фірми» [41, с. 25–26]. Умовно йдеться про створення об'єднань, що є осучасненими аналогами раніше існуючого галузевого групування, але уже не за ініціативою й під контролем держави, а нових власників, які орієнтовані на досягнення корпоративних

інтересів. З позиції УКБП йдеться про ускладнення організаційної структури як за ієрархічністю, так й функціональною орієнтацією персоналу, що вимагає коригування кадрової політики та уточнення завдань для суб'єктів безпеки. Важливо, що видавництва-універсали не обмежуються діяльністю в одному регіоні, а прагнуть розширювати свою діяльність в межах країни, що потребує організації роботи у віддаленому режимі із дотриманням відповідних безпекових вимог.

Друга тенденція проявляється у поглибленні спеціалізації поліграфічних підприємств на виробництві невидавничої продукції. Йдеться про створення малих підприємств, які, маючи засоби оперативної поліграфії, роблять ставку на задоволенні потреб споживачів певної місцевості у тиражуванні та виготовленні бланкової та іншої невидавничої продукції. Ця ж тенденція проявляється щодо середніх за масштабами діяльності підприємств у наданні переваги виготовленню етикетної та пакувальної продукції для потреб переробної промисловості. Посилення конкуренції на ринку харчових продуктів поставила перед українськими виробниками нові вимоги щодо зовнішнього вигляду та можливості тривалого зберігання їх продукції. Така потреба сприяла технічному переоснащенню частини поліграфічних підприємств, потужності яких не були задіяні у виробництві видавничої продукції. В УКБП потрібно врахувати високі темпи поступу в зміні технології виготовлення пакувальної та етикетної продукції, зокрема в частині відповідності екологічним нормам, що вимагає інвестування в систематичне покращення професійних компетентностей працівників. Скорочення технологічного відставання від аналогічної продукції країн ЄС робить персонал об'єктом конкурентної боротьби за рахунок кращих умов роботи, зокрема рівня оплати праці, який для друкарів в Польщі вищий у 8-10, а в Німеччині – 12-15 разів. Відтак питання КБП загострюється через потребу інвестування в людський капітал та реальну загрозу втрати кваліфікованих фахівців.

Третя тенденція визначається бажанням споживачів швидко отримувати інформацію у зручному для них форматі. Видавництвом стало важко конкурувати за читачів на основі пропозиції видавничої продукції, виготовленої традиційним способом. Адаптаційні заходи полягали як мінімум у поєднанні різних варіантів видавничої продукції. Так, О. Михайловська стверджує, що «...переважна більшість загальнодержавних, певна частина регіональних та місцевих друкованих засобів масової інформації відреагували створенням власних Інтернет-версій» [117]. Тобто, мало місце продовження діяльності видавництв, що раніше спеціалізувалися на підготовці газет і журналів, за рахунок пропозиції читачам альтернативних варіантів отримання інформації: на папері та в електронному варіанті. На книжковому ринку така цифровізація була реалізована шляхом участі видавництв у створенні електронних книг та аудіокниг. Не заглиблюючись у розгляд специфіки переходу до онлайн формату діяльності видавничих структур, підкреслимо, що такі зміни вимагають зосередження уваги суб'єктів безпеки на питаннях підбору кадрів, які володіють необхідним рівнем цифрових компетентностей із подальшим систематичним покращенням у відповідності до технологічних змін виготовлення видавничої продукції в електронному форматі. Новітнє спрямування на створення електронних книг із доповненою реальністю та можливістю споживача контролювати та змінювати розвиток основної сюжетної лінії ставить перед суб'єктами безпеки завдання, що передбачає пошук та стимулювання до продуктивної креативної роботи творчо обдарованих працівників.

Попередньо з'ясовані зміни щодо розвитку ВПГ загалом і діяльності видавництв і поліграфічних підприємств в межах останніх тридцяти років та окреслені сучасні тенденції сумарно вказують на значні та динамічні зміни, які безпосередньо вплинули на безпекову діяльність в секторі КБП. Зроблені узагальнення в подальшому будуть нами підкріплені результатами узагальнень аналітичних даних та позицій експертів.

Матеріали Державної служби статистики України дозволяють узагальнювати та аналізувати матеріали за період 2010-2022 рр. Безперечно, що відомості з початку повномасштабної війни є не завжди повними, що дещо ускладнює оцінювання умов здійснення УКБП ВПГ, але такі прогалини нами були ліквідовані за рахунок вивчення позицій провідних експертів. В подальшому ми будемо розглядати основні показники діяльності підприємств, але на початковому етапі необхідно уточнити той момент, що в сфері ВПГ активними є й фізичні особи-підприємці. З цієї позиції цікавими є кілька моментів: по-перше, у період 2010-2023 рр. кількість суб'єктів господарювання за КВЕД 18.1 та 58.1 постійно змінювалася під впливом широкого переліку факторів, які згадувалися вище, але спільною є негативна тенденція до гальмування підприємницької активності з 2019 року; по-друге, частка фізичних осіб-підприємців є високою, зокрема стосовно крайніх часових точок йдеться щодо поліграфічної діяльності про 56,1% та 70,2% та видавничої діяльності – 51,6% та 47,0% [153]. Загалом ці дані підтверджують факт високої конкуренції, а в контексті досліджуваної проблеми – конкуренції за трудові ресурси. Ця теза спирається на той факт, що як сучасні видавничі системи розміщуються на базі кількох персональних комп'ютерів, так і при виготовленні поліграфічної продукції все більшого поширення набуває цифровий друк, відтак результати підприємницької діяльності визначаються саме кадровою складовою, яка повинна характеризуватися високим професійним рівнем та творчим підходом у створенні кожного наступного продукту. Без дотримання засад забезпечення КБП неможливо сформувати, активно реалізовувати та розвивати інтелектуальний капітал.

Аналітичні дані за 2010-2023 рр. вказують на факт зменшення кількості діючих підприємств ВПГ. Ключовими є кілька наступних фактів: за КВЕД 18.1 максимальне число друкарень функціонувало у 2013 р. – 1931 одиниця, коли дані за 2023 р. вказують на скорочення до 1152; падіння кількості видавничих структур було більш суттєвішим, тобто із 3634 у 2011-му до 1588 у 2023-му

(рис. 2.1); як підкреслювалося раніше, Україна успадкувала після розпаду СРСР один із найбільш потужних комплексів, складові якого забезпечували масове тиражування видавничої продукції, коли за даними з 2010 р. діяльність провадить лише одна велика друкарня; в структурі за масштабами діяльності домінують малі форми ведення бізнесу, зокрема у 2023-му за КВЕД 18.1 їх частка складала 96,6% та за КВЕД 58.1 – 98,5%; деталізація за окремими підвидами економічної діяльності вказує, що серед поліграфічних підприємств у 2022 р. найбільш частку – 74,42% – займали ті, що спеціалізуються на друці іншої продукції, коли серед видавництв – 33,93% надавали перевагу виданню газет, хоча у порівнянні із 2010-им кількість останніх скоротилася більш як у двічі.

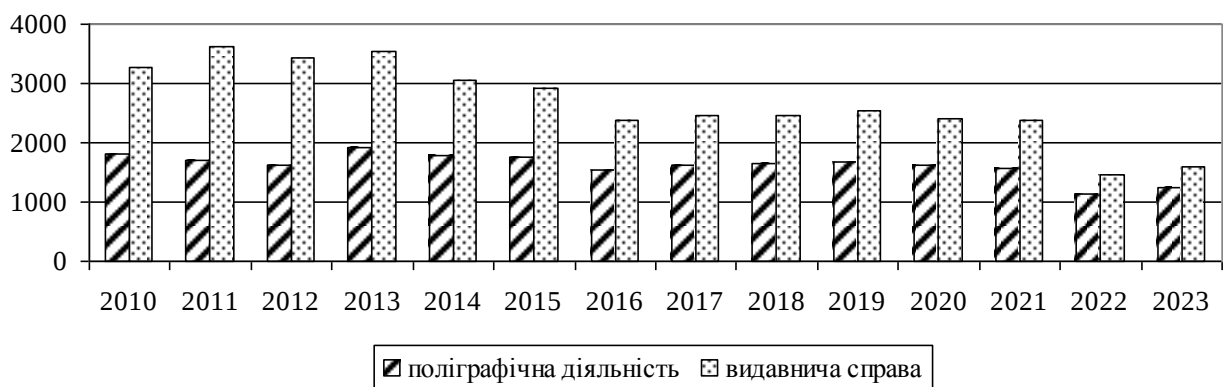


Рис. 2.1. Динаміка кількості діючих підприємств ВПГ,
сформовано автором на основі [153]

Динаміка кількості підприємств ВПГ із врахуванням дотичних моментів їх господарської діяльності вказує на наявність негативних тенденцій під тиском обумовлених вище ключових факторів, але найбільш суттєвіший спад відбувся у 2022 році через військові дії. Якщо ж розглядати зміни в більш тривалому періоді, то можна погодитися із твердженням Б. Дурняка та його співавторів про нерівномірність територіального розміщення підприємств ВПГ, яке негативно впливає на результати їх діяльності. Так, до 2014 р. в м. Києві було сконцентровано 53,9% видавничих структур, що займалися виданням книг, 22%

– газет, 66,7% – журналів та періодичних публікацій. Науковцями був зроблений висновок, що «...основними центрами активного розвитку ВПП України є, безперечно, Київ, а також Львівська, Харківська, Донецька, Дніпропетровська та Луганська області» [55, с. 78]. Така ситуація провокувала відмінний рівень конкуренції із одночасною неможливістю якісно задовольняти регіональний попит на продукцію підприємств ВПП. З 2014 року, із тимчасовою втратою контролю над частиною Луганської та Донецької областей, відбувся перший етап суттєвого скорочення виробничої бази, що у 2022 р. уже набуло подальшого катастрофічного продовження в межах загалом східних територій України. Відтак упродовж останніх тридцяти років має місце різний за інтенсивністю спад в діяльності українських підприємств ВПП, що слідує із зменшення їх кількості, зрушеннями в структурах за масштабами функціонування та спеціалізацією. Зазначене негативно впливає на УКБП, адже знижує привабливість для найманих працівників здобуття професійних компетенцій, збільшує їх мобільність в очікуванні подальшого ускладнення ситуації, вимагає більш радикальних змін в засадах провадження безпекової діяльності.

На динаміку обсягу реалізованої продукції суттєво впливають інфляційні процеси, тому ми зосередилися на розгляді зміни виробництва основних видів друкованої продукції (рис. 2.2-2.4).

В межах розглянутого періоду, тобто 1990-2023 рр. відбулися радикальні зміни в двох ключових параметрах, що характеризують виготовлення книжкової продукції (рис. 2.2). Якщо у 1990-му середній тираж одного видання складав 24,1 тис. примірників, то у 2022-му – лише 1,2 тис. примірників, що з економічної точки зору призводить до вищої собівартості, а відтак і ціни, яка обмежує коло потенційних споживачів. Вище нами наголошувалося, що така ситуація є результатом попереднього використання друкованих видань для пропаганди комуністичної ідеї, тобто масовість була важливішою над асортиментом. Поточна ситуація відмінна необхідністю кожного видавництва

адресного задоволення читацьких інтересів окремих цільових аудиторій, що вимагає врахування купівельної спроможності для створення відповідного продукту.

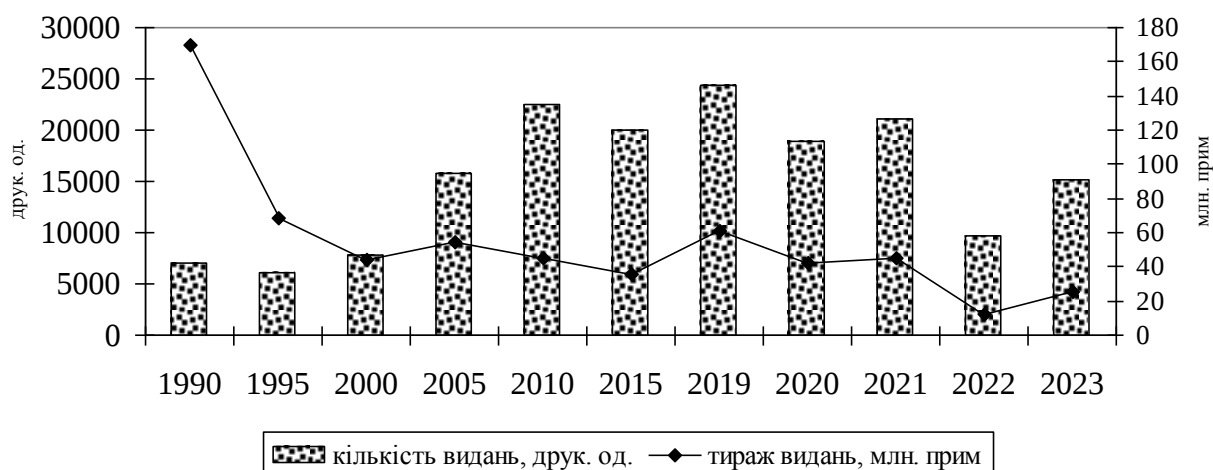


Рис. 2.2. Випуск книг і брошур, *сформовано на основі* [153]

Для періодичних видань, тобто журналів (рис. 2.3) та газет (2.4) характерні спільні тенденції, які полягають у поступовій втраті конкурентних позицій під тиском електронних аналогів.

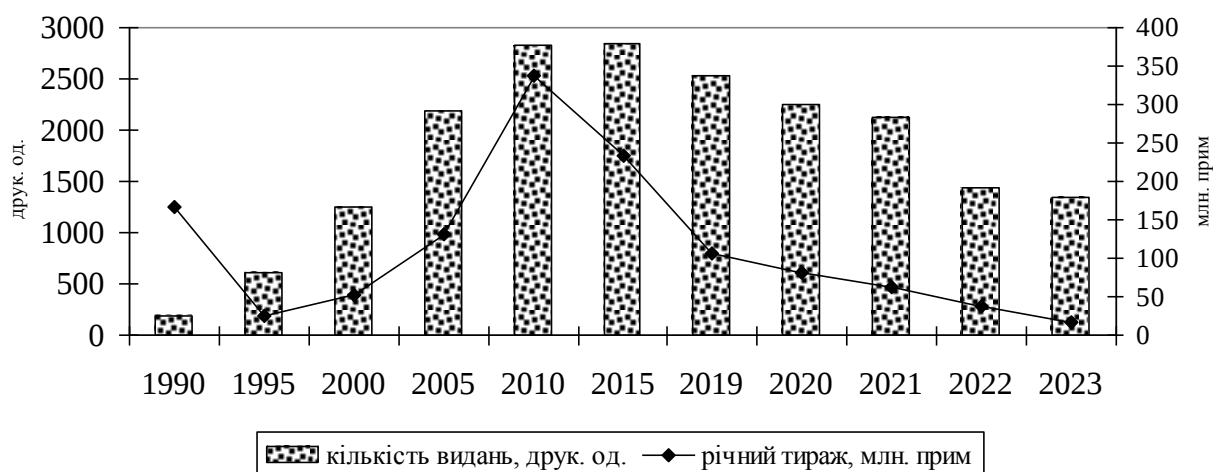


Рис. 2.3. Випуск періодичних видань (крім газет), *сформовано на основі* [153]

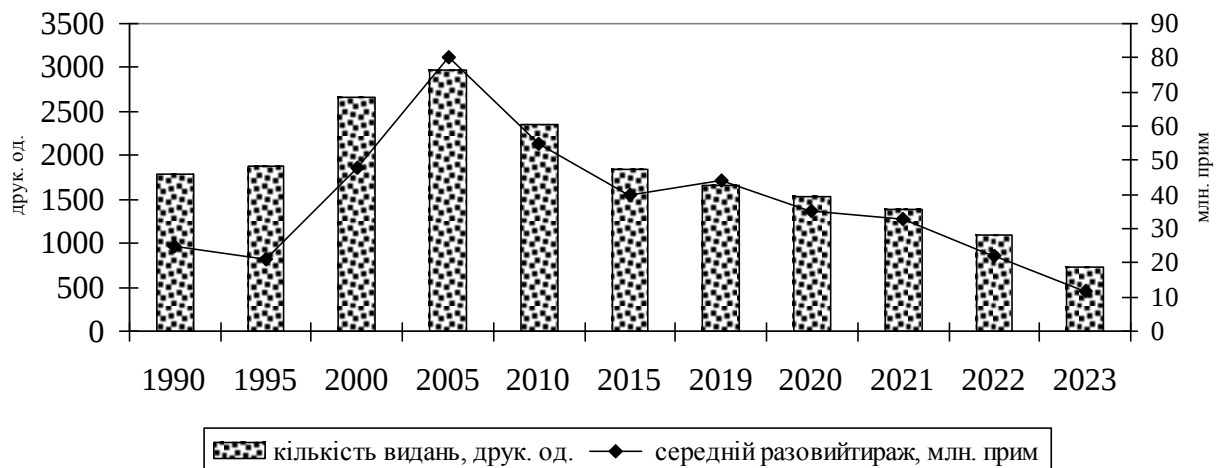


Рис. 2.4. Випуск газет, *сформовано на основі* [153]

Загалом динаміка показників виробництва друкованої продукції демонструє зміну споживацької активності під впливом соціально-економічних, політичних та військових факторів, а також поступове скорочення обсягу ринку через можливість задоволення інформаційних потреб за допомогою інших продуктів, зокрема цифрових. Збереження конкурентних позицій можливе виключно за рахунок креативності у формуванні унікальної пропозиції, що потребує попереднього створення та підтримання безпечного середовища для працівників.

Подальша характеристика умов УКБП ВПГ нами здійснена виходячи із фінансових результатів їх діяльності, що доповнює зроблені вище узагальнення стосовно активності бізнесу в цій сфері національної економіки. Першочергово нами узагальнено та подано зміни величини кінцевого фінансового результату діяльності (рис. 2.5).

Збитки за обома досліджуваними видами економічної діяльності у 2014-2015 рр. демонструють суттєвість впливу першого етапу військової агресії Російської Федерації. В подальшому мало місце поступове відновлення, але із більш позитивними тенденціями щодо функціонування поліграфічних підприємств, що можна пояснити посиленням їх спеціалізації на виготовленні пакувальної та етикетної продукції, попит на яку різко зріс у виробників

продовольчих товарів через необхідність переорієнтації з ринку країни-агресора на країни ЄС та Азії.



Рис. 2.5. Зміна кінцевого результату діяльності підприємств ВПП, *сформовано автором на основі [153]*

Зроблене уточнення отримує підтвердження в таких моментах: у 2018-2023 рр. основна частка чистого прибутку була отримана підприємствами, що здійснювали діяльність за КВЕД 18.12, тобто саме пакування й етикетка на будь-якій основі (папір, картон, фольга, плівка тощо), зокрема із 1683,7 із 1702,5 млн грн.; частка збиткових підприємств постійно змінюється, але за вказаним КВЕД 18.12 вона суттєво нижча, зокрема у 2022-му – 29,3%, коли стосовно підприємств, що спеціалізуються на виготовленні газетної продукції – 44,0%. Аналогічна деталізація за підвидами видавничої діяльності засвідчує, що менш позитивна динаміка фінансових результатів була спровокована збитками, що отримані підприємствами, які виготовляють газетну та журнальну продукцію, зокрема у 2022 році, відповідно в обсязі 30,6 та 50,9 млн грн., коли при виготовленні книжкової продукції чистий прибуток склав 125,2 млн грн. Ці дані підтверджують позицію М. Куцинської, яка доводить про негативний вплив на діяльність видавничих структур «...широкої мережі Інтернет-видань, що здатна в короткі строки донести інформацію до кінцевого споживача, виключаючи витрати на верстку, друк та розповсюдження видавничо-поліграфічної продукції» [99, с. 118]. На нашу думку, виходячи із уже раніше

зроблених узагальнень, можна стверджувати, що «класичне» видавництво, яке спеціалізується на виготовленні періодичних видань на паперовій основі сьогодні уже не є життєздатним, але перехід до електронного варіанту створення продукту в найбільшій мірі дотичний до проблематики УКБП, оскільки технологічна база не передбачає суттєвих змін. Безпекові аспекти полягають у вилученні зайвих ланок видавничого процесу, що пов'язано із звільненням та перепрофілюванням частини працівників, а також покращенням їх цифрових компетенцій.

Уточненню умов УКБП послуговують зведені дані щодо рентабельності операційної діяльності (рис. 2.6). Зважаючи на те, що частина підприємств, які входять до складу ДАК «Укрвидавполіграфія», виключно надають наявні активи в оренду, то саме рентабельність операційної діяльності якісніше характеризує діяльність видавництв та друкарень.



Рис. 2.6. Зміна рівня рентабельності операційної діяльності підприємств ВПГ, сформовано автором на основі [153]

Поруч із синхронністю в динаміці абсолютних та відносних показників діяльності підприємств ВПГ, нами виділено ще кілька моментів: рентабельність операційної діяльності загалом по усіх видах економічної діяльності у 2022 р. складала 3,3%, коли стосовно поліграфічної діяльності вона сягнула 15,6%, зокрема щодо друкування іншої друкованої продукції (пакування та етикетка) – 16,4%; цікавою є величина вказаного показника за масштабами діяльності

підприємств: великі – 32,5%, середні – 15,4% та малі – 8,0%, що підставою для твердження про важливість формування безпекових умов збільшення масштабів діяльності; з 2013 року збитковим є видання газетної продукції, зокрема критичний рівень фіксувався у 2014-му – (-21,9%), а у 2022-му рентабельність операційної діяльності була визначена як (-10,0%). Можна погодитися із Б. Дурняком, що незадовільні результати діяльності підприємств ВПГ в значній мірі спричинені «...низькими рівнем платоспроможності населення, який стримує зростання попиту на друковану продукцію» [55, с. 82]. Водночас ця теза в більшій мірі стосується видавничих структур, коли частина поліграфічні підприємства змогла скористатися новими ринковими можливостями у вигляді потреби в пакувальній продукції і перейти на наступний рівень розвитку уже співпрацюючи не з видавництвами, а корпоративними клієнтами. Серед інших факторів, які мають суттєвий вплив на діяльність підприємств ВПГ найчастіше відзначають «...технічне і технологічне відставання більшості підприємств від середнього світового рівня; залежність від імпорту сировини і матеріалів» [55, с. 82], що залишається актуальним і через складну ситуацію з національною грошовою одиницею, на курс якої тиснуть фактори функціонування національної економіки в умовах режиму військового стану.

Загалом аналізування фінансових результатів дало змогу уточнити відмінні умови функціонування підприємств ВПГ за вузькою спеціалізацією та масштабами провадження бізнесу, а також простежити трансформаційні зміни, які відбуваються в межах останнього десятиліття, спровоковані потребою адаптації до попиту на різні види друкованої продукції. Поліграфічні підприємства поступово переорієнтовуються на виготовлення невидавничої продукції, тобто пакування й етикеток, коли для видавництв залишається рентабельною підготовка книг та зростає необхідність часткового або повного переходу до електронних версій періодичних видань. Результативність таких

трансформаційних змін визначається кадровою складовою, що й вимагає покращення УКБП.

Відкриті джерела даних Державної служби статистики обмежують можливості аналізування наявності, ефективності використання та рівня мотивації робочої сили в межах ВПП. Причиною є те, що йдеться про поточне відокремлення двох основних видів діяльності за КВЕД, тобто 18.1 та 58.1 із поданням основної частини актуальної інформації за групами, тобто поліграфічна діяльність йде разом із виробництвом виробів з деревини та паперу, а видавнича діяльність міститься в секції «інформація та комунікації». Таке поєднання не дає змогу отримати достовірну інформацію, а відтак конкретизувати умови УКБП ВПП. Виходячи з таких обставин нами буде приділено увагу лише окремим моментам із подальшим уточненням актуальних питань забезпечення КБП уже стосовно відібраної групи видавництв та друкарень в наступному підрозділі роботи. Тому, початково охарактеризуємо динаміку чисельності зайнятих (рис. 2.7), при цьому зважаючи на ці узагальнення, що були сформовані відносно зміни кількості підприємств та фінансових результатів їх діяльності.

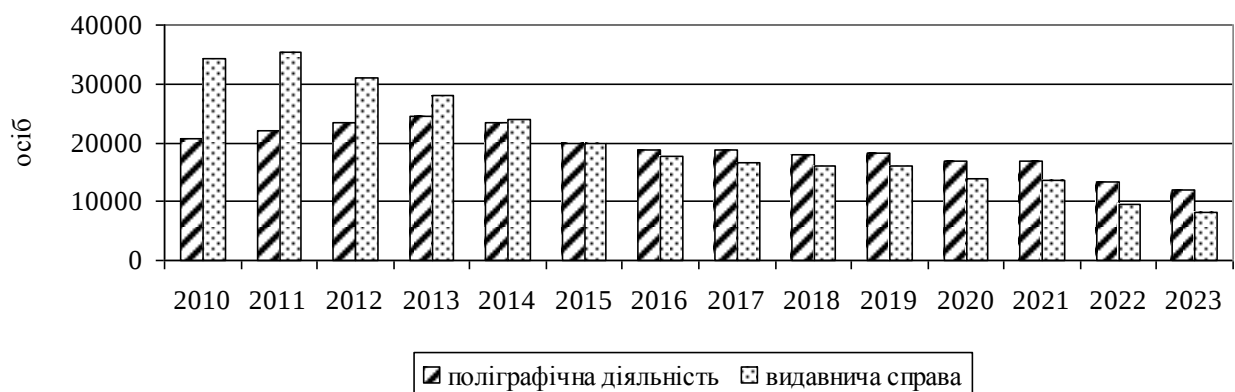


Рис. 2.7. Зміна кількості зайнятих працівників на підприємствах ВПП, *сформовано автором на основі [153]*

В 2010-2023 рр. домінують негативні тенденції щодо чисельності зайнятих працівників стосовно кожного із досліджуваних видів економічної діяльності,

але їх доцільно розглянути комплексно. Так, зазначених показник стосовно поліграфічної діяльності за крайніми часовими проміжками скоротився на 45,37%, але при цьому і кількість підприємств зменшилася на 31,02%, що загалом вказує на певну синхронність. Якщо врахувати суттєвість змін в технології виготовлення друкованої продукції, яка сьогодні характеризується високою автоматизацією та вилученням деяких процесів за рахунок цифровізації, то середня кількість працівників не змінилася та загалом відповідає практиці поліграфічних компаній ЄС.

Тенденції у видавничій діяльності є негативними як через скорочення чисельності зайнятих працівників за досліджуваний період на 76,28%, так і у порівнянні із зменшенням кількості підприємств лише на 51,3%. Тобто, на відміну від поліграфічної діяльності відбулося скорочення кадрового потенціалу. Поруч із іншими причинами зазначеного можна акцентувати на низькому рівні мотивації. Нами була визначена величина середньомісячної заробітної плати працівника, яка у 2022 році стосовно поліграфічної діяльності складала 10519,0 грн. та щодо видавничої діяльності – 9098,0 грн, коли в промисловості – 15176,0 грн та загалом в економіці – 14847,0 грн. За таких обставин зростає мобільність працівників, зокрема високий кваліфікаційний рівень співробітників видавництва дозволив їм перейти на роботу на телебачення, реалізувати свої навички при створенні контенту для цифрового маркетингу тощо. Загалом розглянуті два параметри (зміна чисельності зайнятих та фактичний рівень мотивації персоналу), у поєднанні із раніше розглянутими, визначають складні умови УКБП ВПП.

Узагальнення послідовно викладених вище результатів аналітичного дослідження здійснено графічно на рис. 2.8.

Нами деталізовано два вищих рівня, які визначають умови УКБП, тобто макро- та мезорівень. Щодо виділеного третього, то він стосується виключно певного підприємства, а відтак буде розглянутий в ході виконання процедур оцінювання УКБП.

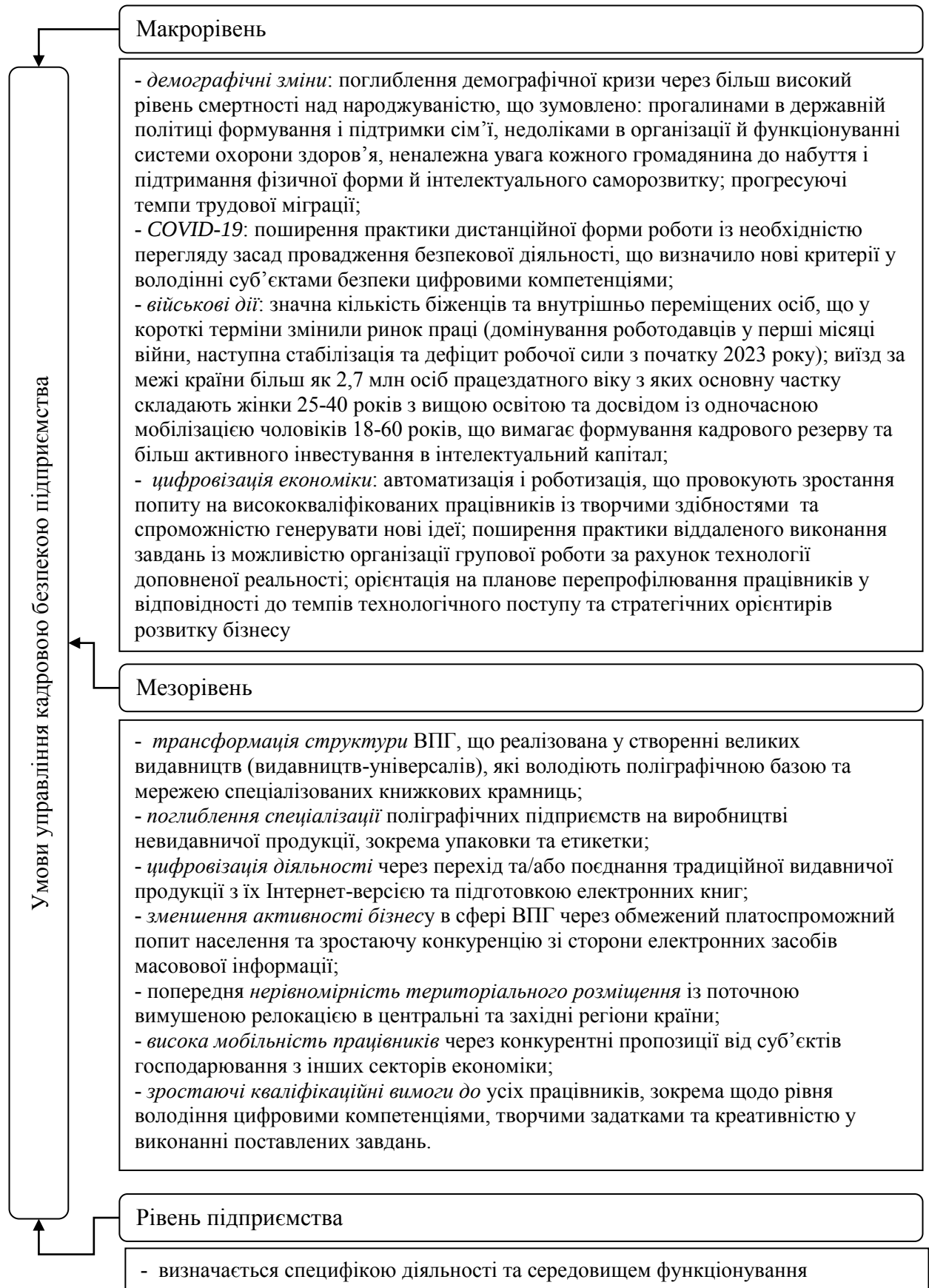


Рис. 2.8. Ієрархічне впорядкування умов УКБП ВПП, сформовано автором

Загалом отримані результати дають характеристику тим факторам, які повинні враховуватися при розробленні кожного заходу керуючого впливу суб'єктів безпеки на об'єкти КБП. Тим самим демонструється важливість цілісного створення інформаційної основи не лише стосовно конкретного завдання, а дещо ширше, враховуючи усі супутні процеси та можливі відхилення, які будуть зумовлені змінами поза безпосередньо здійснення безпекових заходів. Визначені умови послугуватимуть необхідним підґрунтям для подальшого розроблення теоретико-методичних підходів УКБП в умовах інтелектуалізації економіки.

2.2. Теоретико-методичний підхід до оцінювання управління кадровою безпекою підприємства

Для українських підприємств характер безпекової ситуації змінюється динамічно і за складно прогнозованою траєкторією. Раніше домінуюча позиція щодо здійснення безпекових заходів у відповідності до розроблених технологічних карт, без будь-яких можливих відхилень, вимагає перегляду, оскільки не забезпечує можливість отримання очікуваного результату в умовах високої динаміки середовища та вимушеного систематичного перегляду цілей. Гнучкість провадження безпекової діяльності можлива за умови отримання не лише поточної інформації про рівень ЕБП та зміни в середовищі його господарської діяльності, але організації й зворотного зв'язку для своєчасного внесення коректив в керуючий вплив суб'єктів управління на відповідні об'єкти. Означені аспекти актуалізують приділення уваги питанню оцінювання управління ЕБП із подальшим поглибленням стосовно її основних функціональних складових. Складність цього питання для українських підприємств обумовлюється тим фактом, що наявні напрацювання стосуються оцінювання рівня ЕБП, в більшості на підставі ретроспективного аналізування

показників фінансової звітності. Оцінювання управління певним рівнем в безпековій ієрархії на сьогодні обмежене в кількості здійснюваних наукових розвідок. Безперечно, що оцінка рівня економічної безпеки послуговує певною підставою для характеристики дій суб'єктів безпеки, але така оцінка є кінцевою, коли в умовах підвищеної динамічності потрібно оперативно реагувати і вносити зміни в хід розроблення й здійснення безпекових заходів. Специфіка УКБП полягає в тому, що основні ролі в якості суб'єктів та об'єктів управління відіграють люди, яким властива не типовість у поведінці за будь-яких звичних чи екстремальних ситуацій. Додатково потрібно враховувати раніше актуалізоване обмеження щодо поглибленого з'ясування змісту УКБП. Відтак в межах цього підрозділу нами початково будуть розглянуті відомі напрацювання щодо оцінювання ЕБП та її кадрової складової із наступним обґрунтуванням та апробацією розробленого автором теоретико-методичного підходу стосовно УКБП ВПГ.

Першість в розгляді поширених підходів стосовно оцінювання ЕБП вмотивовано двома обставинами: по-перше, початковим інтересом дослідників до цього рівня безпекової ієрархії із наступною деталізацією щодо нижчих рівнів, зокрема фінансової та КБП; по-друге, більшість підходів містить структурування і певне уявлення про рівень КБП можна отримати і на основі групових показників. За таких обставин короткий огляд підходів стосовно вищого рівня ієрархії є необхідним для подальшого зосередження уваги на питаннях оцінювання КБП.

В наукових публікаціях обґрунтовано можливість застосування значної кількості методично відмінних підходів, але в їх сукупності доцільно виділити кілька, які були практично використані. Так, базовим вважається індикативний підхід, який передбачає виокремлення певної кількості якісних та кількісних індикаторів, встановлення щодо них порогових значень з наступним розрахунком фактичних значень та здійснення порівняння. При суттєвому відхиленні висновком є наявність ознак певної кризи [45, с. 296]. Такий підхід

приваблює простотою застосування, адже більшість показників можуть автоматично розраховуватися на будь-який момент часу, а відтак сприяти оперативності надходження необхідних даних для ухвалення відповідного управлінського рішення. Якісне застосування цього підходу вимагає попереднього ретельного вивчення усіх специфічних моментів господарської діяльності підприємства для встановлення переліку індикаторів з систематичним уточненням їх порогових значень. Відтак така індивідуальність й провокує ускладнення, що можна вважати недоліком через трудомісткість не застосування, а осучаснення методики реалізації.

Поміж українських науковців доволі значною є група прихильників ресурсно-функціонального підходу, який відмінний від попередньо розглянутого: чіткою структуризацією за основними функціональними елементами ЕБП; можливістю розрахунку групових та інтегрального показників на підставі встановлених допоміжних коефіцієнтів [42, с. 24]. Для нас цікавим є той факт, що практично усі варіації цього підходу передбачають розрахунок групового показника і щодо КБП. Так перелік індикаторів відмінний і в більшості випадків обмежений лише якоюсь окремою групою, але це можна вважати підставою для розуміння рівня КБП та поглибленого розгляду тих моментів, де наявні ознаки суттєвого відхилення від бажаного рівня безпеки. Можливість розрахунку інтегрального показника є вагомою перевагою, але як і стосовно індикативного підходу низька якість застосування пов'язана із нездатністю врахувати специфіку діяльності та необхідністю постійного перегляду орієнтирів у значенні індикаторів та коригування допоміжних коефіцієнтів.

Перевагою програмно-цільового підходу є багаторівнева комбінація показників, фактичні значення яких характеризують окремі параметри діяльності певного підприємства [157, с. 105]. При цьому чіткість послідовності здійснення розрахунків поєднується із уже окресленою проблемою врахування специфіки безпекової діяльності не лише на певний момент часу, а у

відповідності до зміни безпекової ситуації, а відтак в сучасних умовах із доволі високою частотою, що вимагає залучення висококваліфікованих фахівців. Виникають труднощі із практичною інтерпретацією значень «стимулятор» і «дестимулятор» при уточненні стратегічних орієнтирів розвитку підприємства та фактичної ситуації в середовищі його функціонування.

Серед безпекознавців існує зацікавленість у розширенні практичного використання підходу на основі теорії ризиків [21, с. 24], який передбачає прогнозування та кількісне визначення ризику виникнення й посилення негативного впливу через певну загрозу. Концентрація уваги не на показниках, які сигналізують про зміну безпеки, а безпосередньо на загрозі, яка є першопричиною посилення небезпеки можна вважати умовною перевагою. Попри це необхідно розуміти, що таким чином виникають проблеми із цілісним баченням усіх безпекових процесів та високою ймовірністю упущення фактів, які будуть мати катастрофічні наслідки.

Серед інших підходів нами виділено і такий, що передбачає застосування експертних оцінок [84, с. 240]. Якщо попередній підхід уможлиблював розгляд загроз на підставі розрахунків певної кількості показників, то тут основу складають міркування експертів. Позитивним моментом є те, що в своїх міркуваннях експерти є суб'єктивними, але враховують тенденції в зміні безпекової ситуації, які не завжди знаходять своєчасне відображення в показниках. Створення групи експертів дає змогу цілісно бачити ключові та менш важливі проблеми в безпековій діяльності певного підприємства. Співпраця в такому форматі створює передумову для спільного пошуку й варіантів вирішення поточних проблем. Вказані позитивні моменти стикаються із труднощами у формуванні експертної групи, учасники якої повинні бути обізнаними із діяльністю підприємства та засадами провадження безпекової діяльності, зацікавленими у підтриманні тісного контакту, мати можливість покращувати свої знання в безпекознавчому поступі.

Нами взято до уваги і охарактеризовано найбільш поширені підходи до оцінювання ЕБП. В цілому вони відмінні, але спільним є те, що не йдеться про оцінювання управління, яке нас цікавить, а констатацію факту стосовно складових діяльності підприємства щодо відповідності очікуваному/бажаному рівню безпеки, яка визначає наявність та ефективність використання. Питання результативності дій суб'єктів безпеки загалом не стоїть, що є підставою для подальшого поглибленого розгляду засад здійснення оцінювання уже на наступному нижчому рівні безпекової ієрархії, тобто щодо КБП.

Здійснене узагальнення позицій безпекознавців щодо оцінювання КБП дало змогу стверджувати, що сьогодні більшість з них, за окремими винятками, масштабувала лише два із розглянутих вище підходів, тобто індикативний та ресурсно-функціональний. Там наявна відмінність щодо їх практичного застосування, але позитивні й негативні моменти залишаються актуальними. Поступ полягає в більш ретельному розгляді виключно КБП, а не її як одну із багатьох функціональних складових. Відтак ми в подальшому зосередимося не на певному підході, а тих відмінностях, що проявилися в позиції кожного окремого дослідника. Чіткість застосування індикативного підходу прослідковується у позиції О. Герасименко, яка в колективній монографії обґрунтувала потребу виокремлення таких п'яти груп індикаторів як «...чисельності складу та його динаміки, кваліфікації та інтелектуального потенціалу, ефективності використання персоналу, якості мотиваційної системи та роботи кадрової служби» [74, с. 40]. Ретельний аналіз змістового наповнення кожного індикатора дає змогу дійти висновку, що загалом оцінювання за такою варіацією індикативного підходу дозволяє лише простежувати певну динаміку основних параметрів залучення та використання робочої сили. Ознаки загрози можуть бути ідентифіковані лише на підставі встановлення факту поступового чи миттєвого зниження рівня певного показника, але через періодичність такого оцінювання, яке прив'язано до факту

підготовки звітності, якість використання такої інформації для розроблення оперативних рішень є низькою.

В продовження розгляду практики застосування індикативного підходу зазначимо, що в публікації І. Маркіної доведено необхідність розрахунку дев'яти показників, які об'єднані у п'ять груп. Зроблені вище узагальнення можна підсилити тим фактом, що пропонується серед інших визначати такі показники як «...освітній склад персоналу та імовірність збереження комерційної таємниці» [109, с. 21], що у поточній ситуації на ринку праці не може послугувати драйвером будь-яких безпекових заходів.

Значно більшу кількість прихильників має ресурсно-функціональний підхід, що пояснюється можливістю варіації у процесі розрахунку інтегрального показника. Йдеться не лише про відмінності у переліку індикаторів, але й значення додаткових коефіцієнтів для узгодженого поєднання складових та визначення кінцевого результату. Для прикладу, Ю. Поскрипка розглядає три групи індикаторів, що стосуються «...процесів найму та адаптації персоналу, розвитку та контролю, а також мотивації та формування лояльності» [138, с. 109]. Дискусійним можна вважати ідею Ю. Поскрипка розраховувати «рентабельність забезпечення кадрової безпеки СЕБП» [138, с. 109], виходячи із частки персоналу, яка не змогла пройти випробувального терміну, величини витрат на навчання та питомої ваги бонусів у розмірі заробітної плати. Введення таких індикаторів в систему оцінювання КБП можна сприймати виключно з позиції доведення значущості безпекової діяльності щодо персоналу підприємства, але результат суперечить базовим засадам безпекознавства, які передбачають конкретизацію обмеженої функціональної активності суб'єктів безпеки із оцінюванням через рівень й зміну безпеки.

Х. Жидецька розраховує інтегральний показник для цілей оцінювання соціально-трудоваї безпеки, при цьому формуючи шість груп індикаторів та обґрунтовуючи власну шкалу з чотирьох рівнів. На нашу думку, певна

складність виникає в ході реального визначення частини із запропонованих індикаторів, зокрема таких як «...лояльність працівників за стажом роботи, коефіцієнти спортивно-оздоровчих, лікувально-профілактичних, культурно-мистецьких та інших послуг, коефіцієнт гармонійності заробітної плати, коефіцієнт фінансових втрат з вини працівників» [66, с. 68]. Має факт не лише значної трудомісткості, але проблема з періодичністю розрахунку й результатом, який на пряму не вказує на зміну рівня безпеки чи пріоритетності впливу факторів, а реально опосередковано характеризує лише ефективність кадрової політики підприємства.

Підхід Т. Момот, передбачаючи інтегральну характеристику КБП, полягає у визначення 32 індикаторів, що об'єднані у чотири групи за таким змістовим спрямуванням як «...соціально-мотиваційна безпека, професійна безпека, антиконфліктна безпека та безпека життєдіяльності» [122, с. 268]. В такій позиції імпонує не лише логічне й чітке поєднання кількісних й якісних індикаторів, але можливість отримання об'єктивної оцінки за рахунок аналізування звітності, бачення безпекового процесу з сторони менеджменту та їх підлеглих. Зазначене реалізовано, для прикладу, у необхідності визначення таких індикаторів як «...ступінь задоволення працівників стилем керівництва, ступінь задоволення працівників роботою тощо» [122, с. 268], що вказує на підтримання дієвості зворотного зв'язку. Послідовниками напрацювань Т. Момот можна вважати двох представників ЛДУВС, зокрема І. Бурду та О. Воронку, кожен з яких, у відповідності до поставлених завдань, оптимізував перелік індикаторів, встановив граничні значення та обґрунтував величину коригуючих коефіцієнтів. І. Бурда за рахунок 16 індикаторів характеризував такі ключові позиції в забезпеченні КБП як «...чисельність персоналу, якісні показники персоналу, характеристика мотиваційної системи, показники ефективності використання персоналу» [13, с. 89]. Позитивно можна оцінити бажання дослідника оновити перелік типових індикаторів, хоча в окремих випадках такий крок створює додаткові труднощі із складністю інтерпретації

результатів та можливістю реалізації безпекових заходів. Для прикладу, визначення такого індикатора як «...відповідність кваліфікації персоналу ступеню складності виконуваних робіт» [13, с. 89] в умовах радикальної зміни на ринку праці в межах останніх трьох років, коли мало місце домінування інтересів роботодавців із наступним переходом до критично високого дефіциту робочої сили, що спровоковано трудовою міграцією та військовими діями. О. Воронка розробила засади оцінювання КБП для підприємств, що спеціалізуються на високотехнологічному виробництві, що стало підставою для виділення наступних груп індикаторів: «...умови праці, ефективність використання персоналу, освітньо-інтелектуальний, організаційний та мотиваційний» [149, с. 58]. Цільове спрямування визначило перелік індикаторів, де вагому частку посіли такі, що в різних ракурсах характеризують інтелектуальний рівень працівників та здатність й зацікавленість їх до самовдосконалення, хоча питання участі підприємства як зацікавленої сторони у покращенні рівня особистого й корпоративного рівнів людського капіталу не знайшло відображення.

Окрім варіації щодо двох базових підходів в оцінюванні, доцільно приділити увагу й комбінаційному варіанту, що запропонувала Т. Бушман, який передбачає послідовне застосування широкого спектру методичного інструментарію, зокрема йдеться про «... експертне оцінювання, таксономічний аналіз та матричний метод» [15, с. 27]. Особливістю є також перелік індикаторів, які характеризують формування та забезпечення КБП із наступним групуванням щодо ключових точок взаємодії підприємства та найманого працівника, серед яких наявні як стимулятори, так і дестимулятори. Така складна комбінація послуговує більш чіткій характеристиці тенденцій у зміні рівня КБП, що є основою науково-обґрунтованого застосування адекватних заходів.

З'ясування відомих напрацювань стосовно оцінювання КБП можна узагальнити наступним чином: по-перше, більшість дослідників здійснили

кроки по адаптації результатів оцінювання ЕБП щодо конкретної її складової, тобто кадрової, зокрема на підставі індикативного та ресурсно-функціонального підходів; наявні спроби не лише розширення переліку індикаторів, але їх комбінації за рахунок якісних й кількісних, підтримання дієвості зворотного зв'язку через використання не лише звітності як джерела інформації, а проведення опитування працівників для отримання об'єктивних даних щодо рівня задоволення умовами праці, а відтак ймовірності існування чи зростання загрози кадровому складу. Попри вагомий поступ, як уже відзначалося вище, все таки оцінці підлягає стан КБП, а не активність суб'єктів безпеки, що обмежує інформаційне підґрунтя своєчасного реагування на зміну безпекової ситуації, зокрема практично виключає розроблення й виконання превентивних рішень. Такі узагальнення стали підставою для подальшого розгляду засад оцінювання управління на мікрорівні для формування загального уявлення й пошуку варіантів застосування кращих практик в безпекознавстві.

Виявлено, що для оцінювання управління підприємством водночас застосовуються суттєво відмінні підходи. Стосовно першого підходу підкреслимо, що сьогодні залишаються актуальними й ті засади, що були успадковані з часів існування планової економіки. Йдеться про два різновиди, перший з яких передбачає оцінювання управління у відповідності до характеру змін у виробничій діяльності, а другий – за кінцевими фінансовими результатами. Підґрунтям подальшої прихильності представників бізнес-кіл до цього підходу є невіддільність управлінських процесів від функціонування підприємства загалом. Для України і в подальшому зберігається актуальною схема організації бізнесу, коли власник очолює, а не наймає фахівців для управління, тому результат діяльності підприємства характеризує ефективність управління ним. Для цілей оцінювання УКБП такий підхід не доцільно застосовувати, оскільки об'єктом виступає лише один, хоча і найбільш важливий, ресурс.

Другий підхід – витратний – полягає в оцінюванні на підставі порівняння двох величин, а саме витрат на організацію й здійснення управління та результату в межах певного часового проміжку. Бухгалтерський облік дозволяє підсумувати та згрупувати певний вид витрат, зокрема адміністративні й витрати на збут, але відмінності між моментами їх виникнення й результатом унеможлиблюють встановлення безпосереднього зв'язку. При високій активності менеджменту втрачається оперативність оцінювання і результат лише вказує на динаміку витрат щодо певної групи працівників, коли фактичний результат залежить від сумарного впливу значно більшої сукупності факторів.

Третій підхід – цільовий – радикально відмінний від розглянутих тим, що вимагає попереднього встановлення цілі із наступним визначенням рівня її досягнення. Відтак управління характеризується поступом у виконанні завдань, які необхідні для наближення до встановлених цільових орієнтирів. Позитивним моментом у застосуванні такого підходу є те, що оцінювання може проводитися із застосуванням кількісних й якісних вимірників та без будь-яких часових обмежень. Існує й певна проблема, яка виявляється у ймовірній зміні початкової цілі під тиском внутрішньогосподарських процесів та зрушень середовища функціонування певного підприємства, що повинно супроводжуватися й корегуванням цільових орієнтирів. Окремим складним питанням залишається об'єктивність експертів, якщо таких залучають до оцінювання управління загалом та/або окремих процесів. Попри ці проблемні моменти, цільовий підхід в більшій мірі, у порівнянні із іншими, придатний для застосування в цілях оцінювання управління ЕБП чи будь-якою її складовою.

Четвертий підхід – процесний – передбачає високий рівень деталізації оцінювання за кожним управлінським процесом. Вагомі практичні напрацювання стосуються оцінювання якості прийняття й виконання кожного управлінського рішення. Безперечно, що результат будь-якого безпекового заходу визначається ходом підготовки та здійснення первинної ланки, а це –

управлінське рішення. Необхідною є чіткість встановлення критеріїв оцінювання, при цьому не провокуючи збільшення трудомісткості такої процедури.

П'ятий підхід – поведінковий – вимагає відштовхуватись від ступеня досягнення інтересів усіх учасників, тобто власників, менеджменту, найнятих працівників усіх груп, а також й споживачів продукції. Додатково пропонується виокремлювати економічну й соціальну ефективність управління, остання з яких й характеризує потреби, бажання, спроможність й інтереси, які повинні бути виконані/досягненні/реалізовані на максимально прийнятному рівні. Зважаючи, що суб'єктами й об'єктами стосовно КБП виступають люди, то такий момент повинен враховуватися і в ході оцінювання управління.

Здійснений критичний аналіз був обмежений основними підходами, виходячи із необхідності демонстрації таких, що в різній мірі можуть бути використані і для оцінювання УКБП. Зроблені узагальнення вказують на можливість надання переваги цільову підходу, але із обов'язковим врахуванням кращих практик застосування процесного, в частині високої деталізації, зокрема щодо процесу формування й виконання управлінського рішення в ході здійснення керуючого впливу, та поведінкового, виходячи із специфіки керованої й керуючої підсистем, підходів. Такий вихідний момент наступного обґрунтування теоретико-методичного підходу загалом узгоджується із наявними розробками щодо оцінювання управління ЕБП.

В безпекознавстві можна виділити лише кілька розробок, для яких притаманна комплексність оцінювання управління безпекою на певному ієрархічному рівні. Ми звернемо увагу лише на рівень підприємства. Так, позиція О. Ляшенко [105, с. 276] характеризується такими ключовими відмінностями: по-перше, авторка надала перевагу застосуванню комплементарно-акмеологічній методиці через наявність в кожному окремому підході, зокрема розглянутими вище, ряду недоліків, що унеможливають якісне оцінювання саме управління ЕБП; по-друге, результат оцінювання

полягає у встановленні результативності, а не ефективності управління, що нами буде уточнено в подальшому; по-третє, обчислення показників результативності відбувається із застосуванням статистичних методів, зокрема методу відстаней; по-четверте, інтерпретацію оцінок запропоновано виконувати на основі уточнення змісту шкали Харрінгтона; по-п'яте, розрахунок комплексного показника відбувається на підставі методів лексикографічного упорядкування та парних порівнянь. Суттєві відмінності у позиції О. Ляшенко доводять поступ в цьому напрямі безпекознавства та формують орієнтири для наступних кроків, зокрема щодо окремих моментів. Попри те, що авторка переконує, що усі розрахунки можна здійснити за допомогою програми STATISTICA, але встановлення еталонних показників, інтерпретація відхилень, ранжування за пріоритетністю впливу тощо є трудомістким і виконується відповідними фахівцями. Ця проблема поглиблюється в динамічних умовах здійснення безпекової діяльності через систематичну й непередбачувану зміну ключових пріоритетів.

Цікавою можна вважати розробку А. Черчик, для якої притаманні такі ключові параметри: по-перше, оцінці підлягає дієвість системи управління ЕБП, що можна вважати новим поглядом для вирішення складної проблеми; по-друге, оцінювання обмежене одним критерієм – конкурентоспроможністю, що є надто вузьким для формування цілісного уявлення про безпекову діяльність певного підприємства; по-третє, розрахунки здійснюються за 12 показниками, що згруповані та визначають «...ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан та організацію збуту й просування товару» [167, с. 266], що в недостатній мірі характеризує саме дієвість системи управління, оскільки відображає окремі результати фінансово-господарської діяльності без зв'язку із активністю суб'єктів безпеки щодо досягнення й підтримання необхідного рівня ЕБП.

Методичний підхід авторства С. Мельника цікавий тим, що оцінювання здійснюється стосовно управління фінансовою безпекою підприємства. Автор

за основу взяв ресурсно-функціональний підхід, що дає змогу розраховувати інтегральний показник і на основі розробленої шкали давати оцінку управління однією із складових ЕБП. Цікавим є групування індикаторів, оскільки має місце поєднання трьох відмінних складових: «...оцінювання фінансової безпеки підприємства, результативності дій суб'єктів безпеки та ефективності використання організаційного та ресурсного забезпечення» [111, с. 239]. Відмінністю є така комбінація, де кінцевий результат визначається на підставі констатації факту про стан досягнутої безпеки, оцінювання дій суб'єктів безпеки та врахування базових умов реалізації безпекової діяльності в умовах певного підприємства. Здійснена апробація доводить можливість широкого практичного застосування. Попри усі позитивні моменти, можна відзначити лише певні труднощі із періодичністю проведення оцінювання через прив'язку до етапності складання звітності.

Загалом критичний розгляд позицій щодо оцінювання саме управління в безпекознавстві на мікрорівні, що сьогодні характеризується обмеженою кількістю розробок, вказує на наявність смілих й неординарних кроків із намаганням заповнити існуючий вакуум. Зроблені узагальнення щодо оцінювання управління підприємством загалом та його економічною безпекою виявили певне неузгодження щодо термінології, зокрема стосовно використання понять «ефективність» та «результативність», що не можна оминути оскільки цей момент є наріжним каменем сформованого нами теоретико-методичного підходу.

Вважаємо, що поглиблене з'ясування сутності ефективності і результативності доцільно розпочати із розгляду змісту базових термінів, тобто ефекту й результату. Повсякчас, тобто без врахування специфіки сфери застосування, ефект визначається як результат, що виникає в ході певних змін. Щодо окреслення ефекту економістами, то уже існує поєднання такого загального розуміння із специфічним, яке можна продемонструвати на прикладі фінансових показників діяльності підприємства, коли чистих дохід від

реалізації – результат, а розрахований в подальшому прибуток через різницю виручки від реалізації і собівартості реалізованої продукції – ефект. Цей моменти можна вважати вихідною точкою в обґрунтуванні можливості оцінювання ефективності і результативності управління, яке не буде рівнозначним стосовно КБП.

Не звертаючись до витоків застосування економістами терміну «ефективність» підкреслимо, що в сучасних умовах актуальною залишається позиція П. Друкера [53, с. 15] щодо його розгляду стосовно використання ресурсів. Аспект щодо ефективності управління в умовах українських підприємств став пріоритетним порівняно недавно, а відтак перебуває на етапі усвідомлення, свідченням чого є одночасна популярність відмінних підходів до оцінювання, що було відображено вище. Домінуючим залишається розгляд ефективності управління через кінцеві результати діяльності підприємства або їх порівняння із витратами на організацію й здійснення такого процесу.

Опрацювання значного обсягу матеріалів щодо засад й підходів проведення оцінювання управління, в тому числі й ЕБП, дало змогу виявити вищий рівень прихильності дослідників до застосування терміну «ефективність», а відтак розгляду ефективності забезпечення й управління. Відмінну позицію О. Ляшенко та С. Мельника, на чому наголошувалося вище, підтримує Л. Лігоненко [102, с. 210], яка результативність трактує через встановлення рівня досягнення поставлених завдань. Відтак своє бачення термінологічної основи розробленого теоретико-методичного підходу до оцінювання УКБП ми вибудовували із врахуванням відмінних позицій науковців, а також розмежування зазначених базових понять, яке міститься в ДСТУ ISO 9001-2001, де «результативність – ступінь реалізації запланованої діяльності та запланованих результатів, а ефективність – співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами» [54, с. 11]. Така чіткість та розуміння специфіки безпекової діяльності на рівні підприємства у сукупності обумовлюють необхідність надання переваги результативності,

тобто необхідності оцінювання результативності УКБП. Наші міркування полягають в наступному: в умовах будь-кого підприємства фактично неможливо визначити величину витрат, які пов'язані із реалізацією безпекових процедур стосовно виключно КБП; для претендентів на робочі місця, працівників та інших категорій зацікавлених осіб як об'єктів безпеки характерна динаміка, що фактично позбавляє можливості зведення результатів в єдиному вимірнику; в поточних умовах необхідним є залучення усіх працівників до безпекової діяльності, відтак отриманий результат не можна віднести виключно до здобутків суб'єктів безпеки; розрахунок ефективності ускладнений фактором часу, коли витрати мають місце в одному періоді, а результат для розрахунку ефекту через деякий час або упродовж тривалого періоду. Виходячи з такої кількості застережень визначення результативності є більш доцільним щодо УКБП, адже виникає питання встановлення цілей та оцінювання рівня їх досягнення, що може бути реалізовано як за рахунок кількісних, так й якісних індикаторів.

Послідовний розгляд існуючих практик застосування відмінних підходів щодо оцінювання ЕБП, в тому числі кадрової складової, а також ефективності/результативності управління нею, став підставою для розроблення власного теоретико-методичного підходу, фундаментом якого стали:

- надання переваги, серед підходів до оцінювання ЕБП, комбінації ресурсно-функціонального та експертного, оскільки перший дає змогу розрахувати інтегральний показник та за необхідності відстежувати зміну рівня групових показників та кожного первинного індикатора окремо, а другий – уможливорює проведення оцінювання певних явищ і процесів щодо кожної конкретної безпекової ситуації кількома, в тому числі незалежними, фахівцями;
- з існуючої практики оцінювання управління підприємством нами враховано засади цільового підходу, який створює умови для підтримання

гнучкості в керуючому впливі через визначення та можливість коригування цілей, а в подальшому встановлення рівня їх досягнення;

- наявні напрацювання щодо оцінювання КБП характеризуються намаганням розширити перелік індикаторів надаючи перевагу окремим моментам взаємодії підприємства та найманого працівника, втрачаючи при цьому цілісність бачення тих функцій, що має виконувати персонал в безпековій діяльності задля продовження розвитку бізнесу. Відтак нами було взято за основу сформовану у підрозділі 1.1 структуру КБП для встановлення переліку первинних індикаторів.

Для чіткості подання засад застосування розробленого теоретико-методичного підходу нами графічно (рис. 2.9) здійснено спробу уточнити відмінність між оцінюванням забезпечення КБП та управління цією складовою ЕБП. В першому випадку, у відповідності до домінуючого на сьогодні уявлення, йдеться про порівняння фактичних значень із плановими/рекомендованими і з'ясування причин наявних відхилень. Тобто, скоріше йдеться про констатацію фактів стосовно тих подій, що відбулися в минулому із можливим врахуванням набутого досвіду.

Питання оцінювання УКБП є суттєво відмінним з наступних причин:

- чітка класифікація цілей: оперативні, тактичні й стратегічні, які ієрархічно впорядковані. Стратегічна ціль містить певну кількість оперативних, які узгоджуються між собою з наступною деталізацією на оперативні;

- в ході керуючого впливу суб'єкти намагаються початково досягнути оперативних цілей, що за позитивного результату дає змогу здійснити вдалі кроки щодо вищого ієрархічного рівня – тактичного;

- оцінюванню підлягають дії суб'єктів безпеки щодо отримання необхідного результату, тобто в ході керуючого впливу на об'єкти безпеки;

- висока динаміка середовища функціонування ускладнює активність суб'єктів безпеки, коли реальним є, завдяки організації зворотного зв'язку,

внесення змін в кожне управлінське рішення, та перегляд цілей в межах усієї ієрархії;

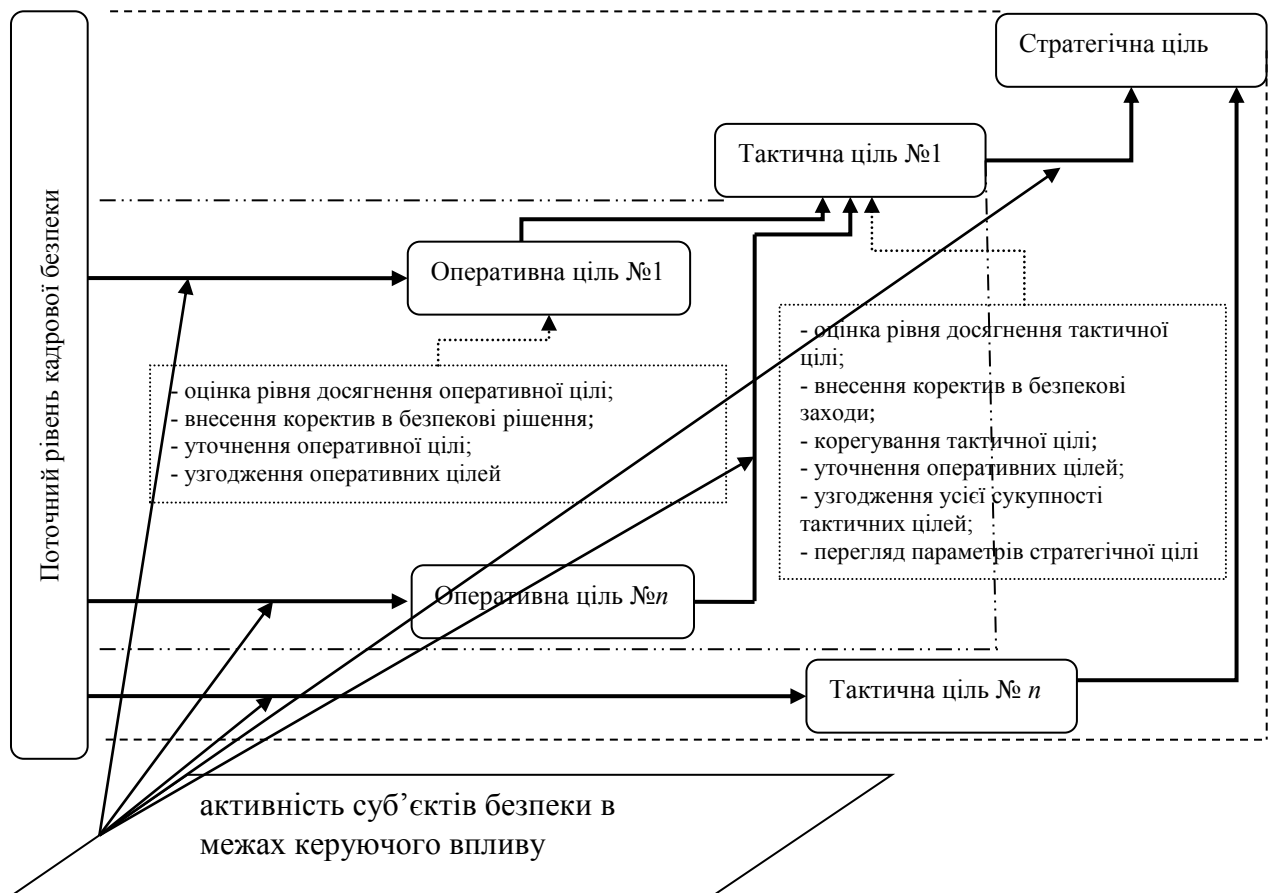


Рис. 2.9. Засади оцінювання УКБП, розроблено автором

- оцінювання послугує не лише для з'ясування рівня результативності дій суб'єктів безпеки, але постійного перегляду самих цілей. Тобто, як таке, для прикладу, нормативне значення коефіцієнта плинності у 20% стосовно УКБП видозмінюється не лише через етапність досягнення, але й з'ясування чи воно може бути реалізовано в реальних умовах певного підприємства. При значній кількості біженців та внутрішньо переміщених осіб, планах мобілізації та катастрофічній демографічній ситуації, поширення практики організації віддавлених робочих місць й залучення фрилансерів в діяльності певного підприємства такий критерій скоріше не буде актуальним. Відтак оцінювання

забезпечення КБП буде систематично завершуватися констатацією факту наявності відхилень, які не можуть бути подолані. Оцінювання ж управління дає змогу виявити результативність дій суб'єктів безпеки, виходячи із реальної початкової ситуації та наступного впливу максимально широкого переліку факторів. Йдеться про результати реалізації рішень щодо стабільності в складі окремих підрозділів підприємства, які також включають планову ротацію та створення кадрового резерву, із одночасним дотриманням безпечного режиму функціонування дистанційного виконання завдань. Тобто на відміну від стеження за рівнем одного індикатора має місце оцінювання спільних за цільовою орієнтацію процесів, які забезпечують більш високу гнучкість в кадровій політиці підприємства, що відповідає поточним реаліям ринку праці.

В цілому в питанні оцінювання УКБП потрібно зважувати на наступні ключові моменти:

- результативність визначається через призму протікання процесу, а не один раз і назавжди встановленого критерію;
- такий процес характеризується поточною активністю суб'єктів безпеки та систематичним уточненням цілей й можливості їх досягнення в часі;
- висока динамічність умов застосування безпекових заходів вимагає вищої оцінки гнучкості у діях суб'єктів безпеки на противагу чіткості дотримання внутрішніх норм;
- комплексність в ієрархії та структурі цілей.

Такі критерії підводять до думки про складність кількісного встановлення критеріїв при оцінювання, адже для кожного підприємства в кожній відмінній безпековій ситуації вони будуть різними. Потрібно оцінювати результативність щодо досягнення кожної цілі. Цей момент підводить до думки про можливість здійснення такої оцінки виключно із залученням експертів, оскільки в такому випадку можна гнучко визначати цілі та констатувати факти їх досягнення, враховуючи супутній вплив факторів. В подальшому виникає питання із індикаторами та можливістю узгодженого узагальнення їх значення. Як

зазначалось вище, ми послідовні у своїх міркуваннях, а відтак індикатори чітко пов'язали із структурою КБП (рис. 2.10).

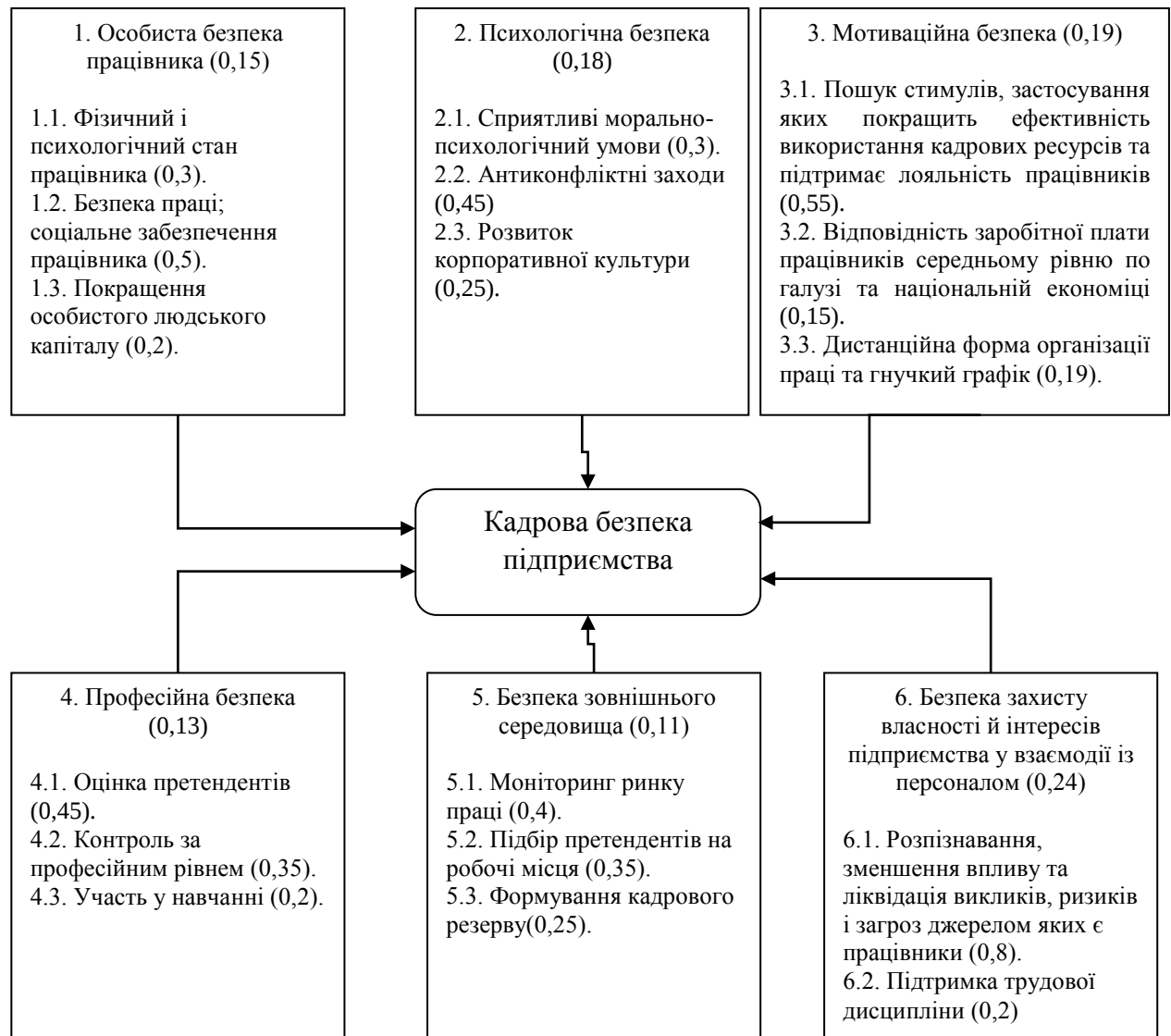


Рис 2.10. Сукупність первинних індикаторів та групових показників для оцінювання УКБП ВПГ, розроблено автором

Згідно засад застосування ресурсно-функціонального підходу нами, на підставі консультацій із експертами, які ознайомленні із специфікою діяльності поліграфічних підприємств та видавництв, уточнено перелік індикаторів та встановлено додаткові коефіцієнти, що уможливають розрахунок інтегрального показника. Застереженням повинно бути те, що такі коефіцієнти

актуальні для підприємств ВПГ загалом, але потребують початкового уточнення з наступним систематичним переглядом у відповідності до зміни безпекової ситуації.

Зважаючи, що нами пропонується залучати експертів, а усі індикатори якісні, то сама процедура оцінювання вимагає відповідної шкали. За основу було взято шкалу Харрінгтона [201, с. 495], але із відповідним уточненням значень змісту в межах кожного інтервалу від 0,0 до 1,0 (рис. 2.11).

1,0-0,8 «дуже високий»	Активність суб'єктів безпеки, в тому числі превентивного характеру, забезпечує повне досягнення встановлених цілей
0,8-0,63 «високий»	Дії суб'єктів безпеки уможливають досягнення попередньо визначених цілей, але із застосуванням коригуючих заходів та додаткового ресурсного підсилення
0,63-0,37 «середня»	Безпечові заходи реалізуються виходячи із необхідності досягнення лише найбільш пріоритетних цілей для підтримування життєздатності системи
0,37-0,2 «низький»	Суб'єкти безпеки обмежені в здатності реагувати на зміну безпекової ситуації, домінує орієнтація на досягнення не ключових, а будь-яких цілей
0,2-0,0 «дуже низький»	Дії суб'єктів безпеки характеризуються хаотичністю, непослідовністю, відсутністю цілісного бачення параметрів проблеми та неспроможністю здійснення цілеспрямованого керуючого впливу

Рис. 2.11. Шкала оцінювання УКБП ВПГ,
розроблено автором на основі шкали Харрінгтона [201, с. 495]

Розроблений теоретико-методичний підхід можна вважати дієвим завдяки проведенню оцінювання за конкретної потреби в безперервному режимі, тобто своєчасно відгукуючись на інформаційні потреби суб'єктів безпеки стосовно здійснення безпекових заходів. З цієї ж причини апробація є ускладнена, оскільки для якісного відображення результатів потрібно взяти більш тривалий період часу, наприклад – рік, і в цьому ракурсі зосередитися на оцінюванні

тактичних цілей, що відповідає поточним реаліям ведення бізнесу в Україні, а відтак й реалізації безпекової діяльності.

Відображення результатів апробації нами буде здійснено виходячи з таких ключових моментів:

- до уваги взято сім підприємств ВПП, які характеризуються близькими за рівнем значеннями щодо кількості працівників та загалом показниками фінансово-господарської діяльності, географічно розташовані у Львівській області, а відтак перебували під схожим за рівнем тиском факторів, зокрема конкуренції на ринку праці, COVID-19 та військових дій. До числа вибірки увійшли: підприємства, що спеціалізуються на виготовленні друкарських форм, фарб, надають послуги по розробці дизайн-макетів друкованої продукції (НВТ «ППП» та ПП «ЮПРОФІТ»), поліграфічні підприємства, спеціалізація яких – пакувальна та етикетна продукція (ТзОВ «Кліше», ТзОВ «Ельграф» та ТзОВ «Кольорове небо»), видавництва (ВВП «Місіонер» та ТзОВ «Видавництво Свічадо»)

- для створення загального уявлення про умови УКБП нами узагальнено і графічно відображено кілька ключових показників, які не обмежуються динамікою чисельності працівників, а стосуються загалом ключових аспектів фінансово-господарської діяльності;

- приклад розрахунків наведено у Додатку А, коли в основному тексті представлено узагальнення.

У відповідності до зроблених застережень першочергово розглянемо динаміку двох узагальнюючих показників діяльності сформованої сукупності підприємств ВПП у період 2019-2023 рр., якими є чистий дохід від реалізації (рис. 2.12) та кінцевий результат діяльності, тобто чистий прибуток або збиток (рис. 2.13).

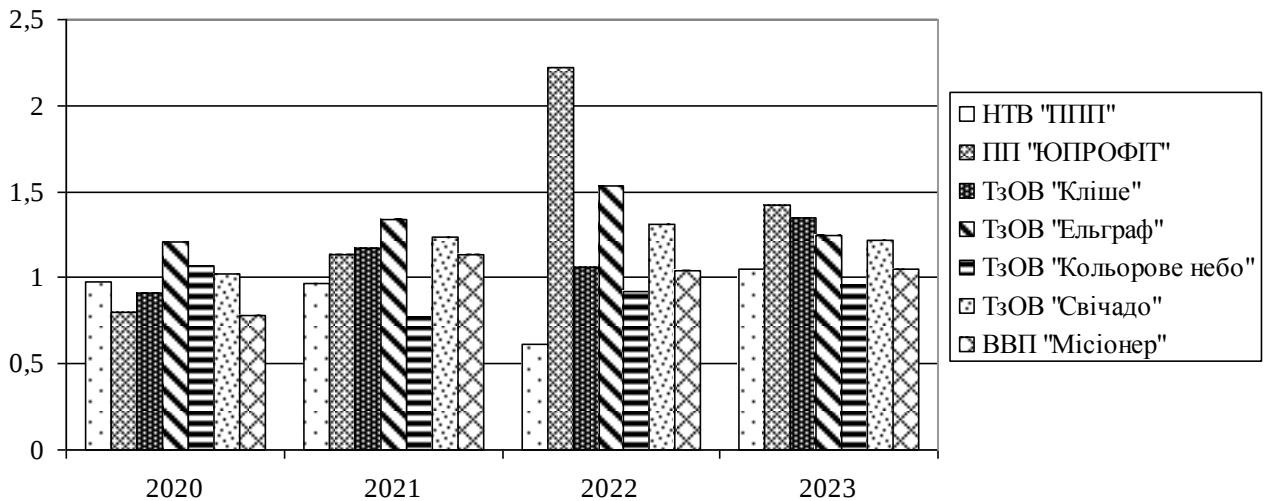


Рис. 2.12. Зміна величини виручки від реалізації в межах досліджуваної групи підприємств ВПГ, розраховано автором

Для характеристики зміни обсягу чистого доходу від реалізації був обраний темп росту, що дало змогу констатувати наступні факти:

- як відзначалось вище, усі досліджувані підприємства мають розміщені виробничі потужності у Львівській області, відтак початок військових дій у 2022 році мав обмежений вплив і в більшості визначався активністю контрагентів. Для прикладу, максимальним приростом виручки від реалізації охарактеризувалося ТзОВ «Ельграф», який у 2022 році порівняно із 2021-им склав 53%, коли ж критичне скорочення мало місце щодо НВТ «ПІПІ» – (-39%);

- певна синхронність прослідковується двох інших ключових часових моментах: у 2020 році, тобто другій хвилі COVID-19, через мінімальні зміни в чистому доході, за винятком ТзОВ «Ельграф» (приріст склав 21%) та ВВП «Місіонер» (скорочення сягнуло 22%) та у 2023-му, коли наявним стало поступове пожвавлення економічних процесів в країні, що реалізувалося у позитивній динаміці (максимальний приріст у ПП «ЮПРОФІТ» – 42% і мінімальний спад у ТзОВ «Кольорове небо» – (-4%)).

Для характеристики кінцевого результату діяльності нами був обраний абсолютний показник (рис. 2.13), що в більшій мірі відображає відмінності в ефективності управління за суттєвого впливу COVID-19 та повномасштабної війни.

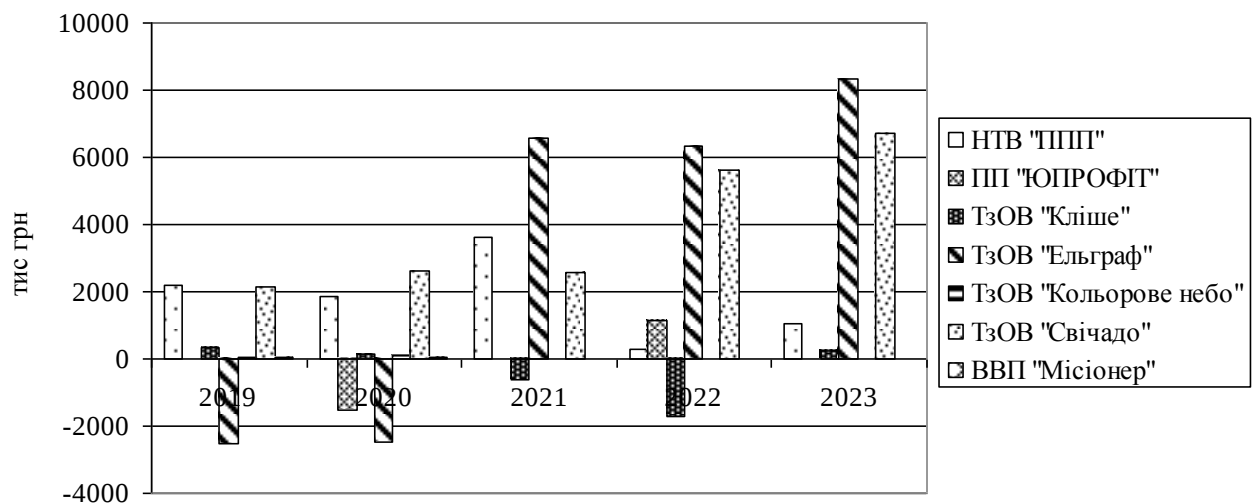


Рис. 2.13. Величини кінцевого результату діяльності в межах досліджуваної групи підприємств ВПГ, розраховано автором

Стосовно більшості підприємств не фіксувалися радикальні зміни у величині кінцевого результату діяльності, але спільними були дві тенденції: перша – часткове покращення у 2020-2021 за рахунок адаптації до обмежень, що були впроваджені під час COVID-19; друга – зменшення величини чистого прибутку або збільшення розміру збитків у 2022 році, що можна пояснити радикальними змінами в національній економіці через повне чи часткове припинення діяльності майже 50% суб'єктів господарювання.

Узагальнюючим можна буде твердження, що загальні показники діяльності підприємств ВПГ визначалися певним впливом тих процесів, що мали місце в національній економіці. Як основу для подальшого розгляду результатів оцінювання УКБП було обрано два інші показники: кількість працівників (рис. 2.14) та середня заробітна плата (рис. 2.15).

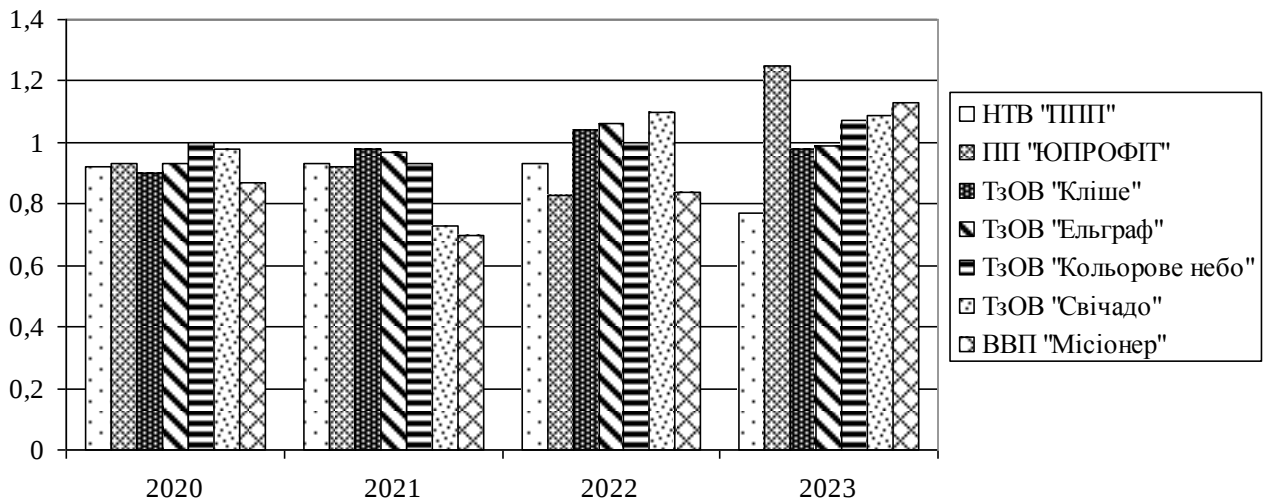


Рис. 2.14. Зміна кількості працівників в межах досліджуваної групи підприємств ВПГ,
розраховано автором

У підрозділі 2.1 нами вказувалося на наявність такої негативної тенденції як скорочення кадрового потенціалу ВПГ. Графічно зміни в кількості працівників обраних підприємств чітко відповідають цій тенденції у 2019-2021 рр. йдеться про незначне, але систематичне скорочення. Для прикладу, темп росту зазначеного показника стосовно ПП «ЮПРОФІТ» складав: 2020 р. – 0,93, 2021 р. – 0,92. У 2022-2023 рр. ситуація змінилася через біженців та внутрішньо-переміщених осіб, коли мала місце максимальна нестабільність кадрового складу. Кількість працівників не відображає таких структурних зрушень, але результати проведеного оцінювання засвідчили негативні тенденції в кадровому потенціалі, які мали негативний вплив на якість й продуктивність роботи найманих працівників. Водночас потрібно підкреслити, що завдяки переміщенню значної кількості працездатного населення з регіонів, де відбувалися безпосередні військові дії, на ринку праці з'явилися пропозиції, що дозволили залучити кваліфікованих виконавців, але в тому випадку, коли мала місце активність, в тому числі зі сторони суб'єктів безпеки.

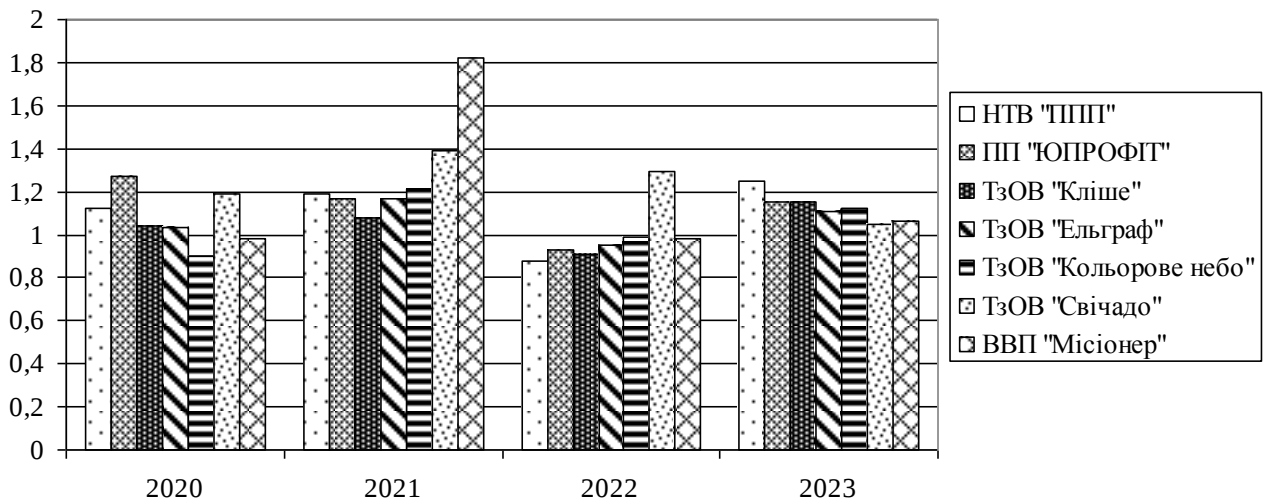


Рис. 2.15. Зміна середньої заробітної плати працівників в межах досліджуваної групи підприємств ВПГ, розраховано автором

Динаміка середньої заробітної плати у 2019-2021 рр. загалом є позитивною щодо усіх підприємств (окрім ТзОВ «Кольорове небо» у 2020 р. – 0,9), але потрібно враховувати той момент, що рівень винагороди в абсолютному виразі був нижчим за середній по економіці, що ще раз доводить зроблені у підрозділі 2.1 висновки про реальні загрози плинності кадрів на користь інших видів економічної діяльності. У 2022-2023 рр. відбулися кардинальні зміни на ринку праці, коли початково домінували позиції роботодавців, що було реалізовано у зниженні рівня оплати праці із наступною стабілізацією та утворенням незадоволеного попиту на робочу силу. Усі ці моменти чітко прослідковуються у динаміці середньої заробітної плати і підприємств ВПГ. У 2022 році в шести із семи підприємств наявним був спад зазначеного показника (максимальний щодо НВТ «ППП» – (-12%)), лише ТзОВ «Свічадо» – ріст на 29%. У 2023 році на ринку праці набула актуальності жорстка боротьба за трудові ресурси через біженців, не адаптованість внутрішньо переміщених осіб та мобілізацію, що у сукупності надало поштовх до зростання заробітної плати більш високими темпами. Так, максимальний приріст фіксувався у НВТ «ППП» – 25%, а найнижчий у ТзОВ «Свічадо» – 5%.

Проміжним підсумком може бути те, що усі процеси в національній економіці, в тому числі й такі, що відбуваються на ринку праці, в повній мірі реалізуються в діяльності підприємств ВПГ, а відтак, попри специфіку поліграфічної та видавничої продукції, вимагають уваги зі сторони суб'єктів безпеки.

Зроблені узагальнення щодо ключових показників діяльності підприємств ВПГ створюють необхідну основу для якісної характеристики результатів здійсненого оцінювання УКБП (рис. 2.16).

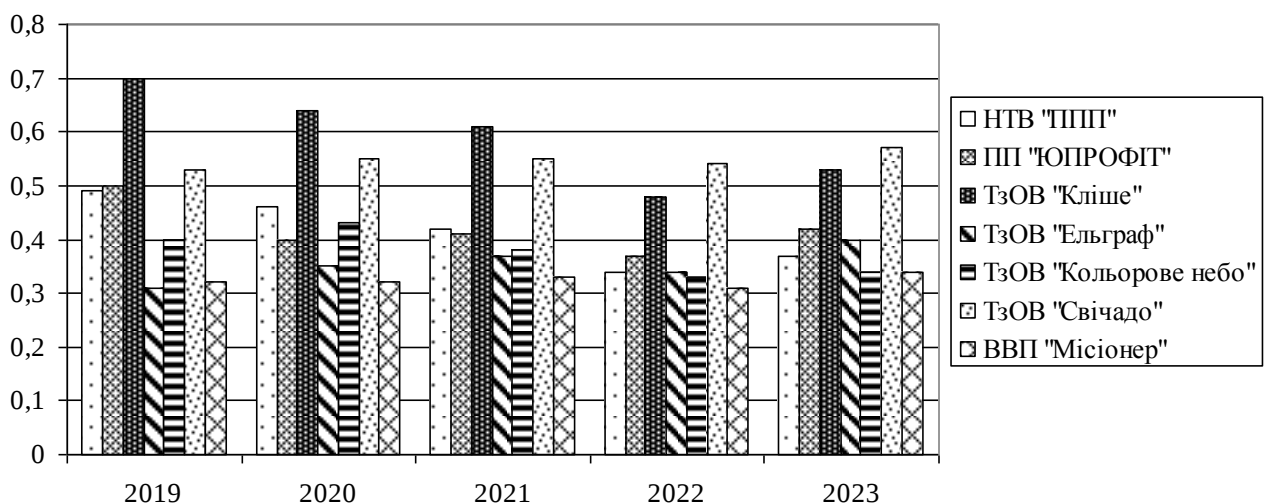


Рис. 2.16. Інтегральний показник результативності УКБП в межах досліджуваної групи підприємств ВПГ, розраховано автором

Величину й динаміку первісних індикаторів та групових показників можна простежити за даними табл. А.1 (Додаток А). Ми виділимо лише ті моменти, що є визначальними для характеристики результативності УКБП:

- спільними для усіх підприємств були дві хвилі у зміні рівня результативності: перша визначається неготовністю реагування на обмеження, що були запроваджені через COVID-19 із наступною поетапною адаптацією через виконання безпекових заходів, які в більшості вибудовувалися на власному досвіді та баченні змін в національній економіці, результати чого

помітні у зростанні рівня індикаторів 2020-2021 рр.; друга – потребою перегляду засад безпекової діяльності із особливою увагою до безпеки персоналу, яка повинна бути забезпечена і в ході реалізації нових загроз, зокрема ракетної атаки, обмеження електропостачання, виїзду кваліфікованих працівників за межі країни як біженців, мобілізації чоловіків тощо;

- кожна із вказаних хвиль призвела до зниження результативності УКБП, але відмінним є загалом рівень, який, у відповідності до інтерпретації значень шкали Харрінгтона можна визначити наступним чином: у 2019-2020 рр. рівень «високий» був визначений стосовно ТзОВ «Кліше», але надалі мало місце незначне зниження до рівня «середній», в тому числі суттєве падіння у 2022-му, але зберігаючи цю ж оцінку з наступним частковим покращенням у 2023-му; відмінною була динаміка щодо ТзОВ «Ельграф», коли «низький» рівень за 2019-им роком надалі трансформувався у «середній» в наступні періоди, але із певним погіршенням у 2022-му; рівень управління досліджуваною складовою економічної безпеки ВВП «Місіонер» не зазнавав суттєвих змін, але був визначений як «низький» в межах 2019-2023 рр.;

Виходячи з тієї обставини, що в ході адаптації були лише частково використані переваги розробленого теоретико-практичного підходу, тобто увага експертів концентрувалася на досягненні тактичних цілей в межах одного року, то необхідним є уточнення кількох моментів: по-перше, результати є доволі низькими, оскільки в досліджуваному періоді як мінімум домінували два фактори, тобто COVID-19 та війна, досвід реагування на які у суб'єктів безпеки був відсутній; по-друге, при початковій «середній» чи «високій» результативності було помітне негативне зниження, але якщо мав місце «низький» рівень результативності, то ситуація залишалася складною в подальшому, але й висхідна хвиля була неможливою; за згодою експертів до числа індикаторів був введений таки як «дистанційна форма організації праці та гнучкий графік», «середня» результативність за яким була визначена лише щодо ТзОВ «Свічадо», коли щодо інших – «дуже низька», що в першому

випадку пояснюється вдалою практикою віддаленої співпраці з редакторами, в тому числі і тими, що виїхали до країн ЄС, а в другому – мінімальним поступом через неспроможність забезпечити необхідний захист обміну інформацією, яка включає комерційну таємницю. Хоча частка в загальній структурі «безпеки зовнішнього середовища» була найнижчою – 0,11, але реальна результативність за нею мала суттєвий вплив на УКБП, зокрема в моментах: підтримання контактів із біженцями, які при поверненні можуть в більшій мірі посилювати кадровий потенціал; виявлення з числа внутрішньо переміщених осіб претендентів, які є носіями високого індивідуального людського капіталу; відстеження зміни ситуації на ринку праці для застосування заходів посилення мотивації, зокрема збільшення рівня оплати праці. Питома вага групи «безпека захисту власності й інтересів підприємства у взаємодії із персоналом» є найбільшою – 0,24, але оцінки експертів загалом були доволі низькими (у 2019 р. максимальне значення 0,73 стосовно ТЗОВ «Кліше» та мінімальне 0,34 відносно ТЗОВ «Ельграф»), що викликано повільною реакцією та нездатністю застосувати дієві заходи протидії новітнім загрозам. Відсутність креативного мислення та прихильність до застосування стандартних підходів знижувала результативність керуючого впливу. Експерти брали до уваги високу динамічність безпекової ситуації, а відтак оцінювали спроможність досягнення конкретних цілей.

Загалом отримані результати демонструють можливість широкого практичного застосування розробленого теоретико-методичного підходу та послугують необхідною інформаційною основою для необхідних інших змін в УКБП і не лише підприємств ВПГ.

2.3. Теоретико-прикладний підхід до управління кадровою безпекою підприємства з врахуванням трансформацій умов на макро- та мезорівнях

Нами було виділено три рівня, що визначають умови УКБП: макрорівень — функціонування економіки загалом і мезорівень — міжгалузевих господарських зв'язків суб'єктів господарювання, а також мікрорівень, що характеризує ситуацію виключно на певному підприємстві (*п. 2.1*).

На підставі аналізу ситуації, що склалася на конкретних підприємствах ВПГ, було розроблено теоретико-методичний підхід до оцінювання УКБП на мікрорівні (*п. 2.2*). Результати такого оцінювання на прикладі конкретного підприємства бачимо в Додаток Б., табл. Б.1.

Відзначалося, що гнучкість УКБП можлива за умови отримання не лише поточної інформації про рівень ЕБП та зміни в середовищі його діяльності, але організації й зворотного зв'язку для своєчасного внесення коректив в керуючий вплив суб'єктів управління на відповідні об'єкти (*п. 2.2*). Зрозуміло, що за таких умов, оцінювання ситуації на макро- та мезорівнях у деяких випадках є не менш важливим, ніж опис ситуації на конкретному підприємстві (мікрорівень).

Також були розглянуті відомі напрацювання щодо оцінювання ЕБП та їх кадрової складової (індикативний, ресурсно-функціональний, програмно-цільовий підходи, підходи на основі теорії ризиків та експертних оцінок) із наступним обґрунтуванням та апробацією розробленого автором теоретико-методичного підходу стосовно УКБП ВПГ (*п. 2.2*).

З управління ризиками нам відомо, що методи розробки і прийняття рішень прийнято ділити на два основні класи: методи моделювання та експертних оцінок. Оскільки для оцінки КБП на макро- та мезорівнях нам доведеться порівнювати якісні характеристики, що не завжди можуть бути описані розмірними величинами, — застосовано експертні методи оцінки. Ці методи застосовуються для розробки та обґрунтування рішень в умовах дефіциту інформації. Сутність цих методів полягає в тому, що рішення

приймається за допомогою отримання відповідей фахівців на поставлені запитання. З метою мінімізації похибок і впливу суб'єктивного фактора отримана від експертів інформація обробляється за допомогою спеціальних логічних і математичних процедур і перетворюється в форму зручну для вибору оптимального варіанту рішення. Питання організації оцінки та математичний апарат необхідний для опрацювання отриманих даних викладений у роботах [104 ; 113–114 ; 211–212].

Що до організації оцінювання, то автор ґрунтувався на наступних рекомендаціях: чисельність групи експертів не повинна бути малою, оскільки в цьому випадку втрачається сенс формування експертних оцінок, визначених групою фахівців; за збільшення групи експертів хоча й усуваються вищеописані недоліки, з'являється небезпека виникнення нових — за умов дуже великої кількості експертів оцінка кожного з них окремо майже не впливає на групову оцінку. Зростання чисельності експертної групи далеко не завжди тягне за собою підвищення достовірності оцінок — розширення групи експертів зазвичай можливе лише за рахунок недостатньо кваліфікованих фахівців, що може призвести до зниження достовірності групових оцінок; одночасно із зростанням числа експертів збільшуються труднощі, пов'язані з обробленням результатів оцінювання. Фахівці рекомендують включати до експертної групи 7–15 експертів [113–114].

Оскільки в роботі основна увага зосереджена на умовах УКБП на двох рівнях: функціонування економіки загалом і міжгалузевих господарських зв'язків суб'єктів господарювання, були залучені не тільки представники бізнесу, але й науковці та працівники органів державної влади. Опитування проводилося в місті Києві та Львівській області — такий вибір регіонів був викликаний кращою можливістю налагодити контакти із експертами з цих регіонів. У нашому конкретному випадку було залучено сімнадцять експертів: десять представників поліграфічних підприємств, чотири науковця (НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», НУ «Львівська політехніка», Академія фінансового

управління та Українська академія друкарства) і три представника органів державної влади (Держкомтелерадіо, Держаудитслужба, Львівська ОВА). Більшість опитаних працювали на своєму останньому місці роботи понад три роки, що свідчить про достатній рівень їхньої компетентності. Контакт відбувався шляхом особистого опитування чи за допомогою засобів зв'язку (телефон, інтернет). Опитування проводилося протягом другої половини 2023-го — першої половини 2024 року.

Ще на етапі дослідження умов УКБП (п. 2.1) були виокремлені ті з них, що характерні для різних рівнів умов управління (рис. 2.8). Нашим завданням є визначити порядок підлеглості цих умов у різні періоди (2019–2023). Детально покажемо як ця оцінка здійснювалася для умов притаманних макрорівню управління (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Умови УКБП на макрорівні, сформовано автором

Умова	Зміст умови	Позначення
демографічні зміни	поглиблення демографічної кризи через більш високий рівень смертності над народжуваністю	x ₁
дистанційна робота (COVID-19)	поширення практики дистанційної форми роботи із необхідністю перегляду засад провадження безпекової діяльності, що визначило нові критерії у володінні суб'єктами безпеки цифровими компетенціями	x ₂
військові дії	значна кількість біженців та внутрішньо переміщених осіб, що у короткі терміни змінили ринок праці; виїзд за межі країни осіб працездатного віку із одночасною мобілізацією чоловіків, що вимагає формування кадрового резерву та більш активного інвестування в інтелектуальний капітал	x ₃
цифровізація (інформатизація) економіки	автоматизація і роботизація; поширення практики віддаленого виконання завдань; орієнтація на планове перепрофілювання працівників	x ₄

Сутність впливу визначених умов УКБП на макрорівні носить багато у чому описовий характер. Можна визначити ступінь важливості тої чи іншої умови окремо, без урахування побічної дії інших умов: доцільним є побудова ієрархії умов УКБП, яка б дозволила упорядкувати умови за важливістю впливу

на процес. Постановка та розв'язання такої задачі потребує проведення експертного оцінювання взаємозв'язків і взаємовпливів складових аналізованого процесу.

Для ранжування умов УКБП ВПГ за порадою експертів-науковців було вирішено застосувати метод структуризації відношень (побудови ієрархій), який детально описано [104] і неодноразово використовувався для розв'язання подібних задач у різних видах економічної діяльності (наприклад, [36; 67; 88; 91; 107; 176 ; 187]).

Згідно обраного методу нами було здійснено ряд послідовних процедур, спрямованих на формування групової думки експертів за допомогою їх послідовного анкетування. Автор сформував групову оцінку на основі обробки індивідуальних оцінок експертів: після отримання індивідуальних оцінок й їх аналізу, експертів, чиї думки відрізнялися від основної маси, знайомили з оцінками інших фахівців й просили пояснити таку їх оцінку; потім оцінювання повторювалося до отримання узгодженої думки.

Стосовно завдання, що необхідно розв'язати, маємо визначену множину умов кожна, з яких певним способом впливає на УКБП ВПГ, тож необхідно було зробити наступне:

- на початковій стадії встановлюються наявність зв'язку між умовами, тобто парні впливи між ними; встановлені залежності фіксуються у вигляді бінарної квадратної матриці залежності;
- потім за матрицею залежності будується граф, орієнтовані ребра якого відтворюють залежність між вершинами, що ідентифікують відповідні умови УКБП;
- графічна модель зв'язків між умовами стає підставою для побудови матриці досяжності, за структурою аналогічною до попередньої, яка демонструє наявність або відсутність можливих шляхів між умовами;
- матриця досяжності служить основою для побудови ітераційних таблиць — інструменту встановлення ієрархії умов.

Наступні кроки реалізують описані вище дії.

Нехай сукупність умов УКБП ВПГ на макрорівні становить деяку множину $X = \{x_1, \dots, x_n\}$. З цієї сукупності було відібрано підмножину $X_1 \in X$ найсуттєвіших умов, які бачимо в табл. 2.1.

Будуємо бінарну матрицю залежності A для множини умов X_1 наступним чином:

$$a_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{якщо умова } i \text{ залежить від умови } j; \\ 0, & \text{якщо умова } i \text{ не залежить від умови } j. \end{cases} \quad (2.1)$$

Для зручності матрицю A розмірності 4×4 елементів помістимо в табл. 2.2, додавши до неї інформаційний рядок з буквенно-цифровими позначеннями умов.

Таблиця 2.2

Матриця залежності умов УКБП на макрорівні у 2019 р.,

сформовано автором

x_i	x_1	x_2	x_3	x_4
x_1	0	0	0	1
x_2	0	0	0	1
x_3	0	0	0	0
x_4	0	0	0	0

Викладемо тут групову думку експертів щодо ситуації, що знайшла відображення в матрицях (табл. 2.2–2.6). Перший аналізований рік характеризувався тим, що з одного боку військові дії на сході x_3 не справляли занадто серйозного впливу на демографічні зміни x_1 (2019), з іншого — поглиблення демографічної кризи x_1 і поширення практики віддаленої роботи x_2 вимагало цифровізації економіки x_4 . Військові дії x_3 з 2020 р. стали впливати на цифровізацію економіки x_4 , й продовжували впливати надалі. Поширення практики дистанційної форми роботи x_2 ще більше стимулювала цифровізацію економіки x_4 (2021), у свою чергу далі вже сама інформатизація

(цифровізація) економіки x_4 в купі з військовими діями x_3 призвела до поширення дистанційної форми роботи x_2 (2022–2023). Протягом 2020–2021 рр. додаткове навантаження на демографію x_1 справляє пандемія x_2 . Зрозуміло, що військові дії з 2022 р. є тригером практично усіх процесів, що відбуваються на загальногосподарському рівні.

Таблиця 2.3

**Матриця залежності умов УКБП
на макрорівні у 2020 р.,
сформовано автором**

x_i	x_1	x_2	x_3	x_4
x_1	0	0	0	0
x_2	1	0	1	0
x_3	0	0	0	1
x_4	0	0	0	0

Таблиця 2.4

**Матриця залежності умов УКБП
на макрорівні у 2021 р.,
сформовано автором**

x_i	x_1	x_2	x_3	x_4
x_1	0	0	0	0
x_2	1	0	1	1
x_3	0	0	0	1
x_4	0	0	0	0

Таблиця 2.5

**Матриця залежності умов УКБП
на макрорівні у 2022 р.,
сформовано автором**

x_i	x_1	x_2	x_3	x_4
x_1	0	0	0	0
x_2	0	0	0	0
x_3	1	1	0	1
x_4	0	1	0	0

Таблиця 2.6

**Матриця залежності умов УКБП
на макрорівні у 2023 р.,
сформовано автором**

x_i	x_1	x_2	x_3	x_4
x_1	0	0	0	1
x_2	0	0	0	0
x_3	1	0	0	1
x_4	0	1	0	0

На підставі узагальнених думок експертів (табл. 2.2) підмножину умов X_1 і можливі взаємозв'язки між ними подамо у вигляді орієнтованого графа (рис. 2.17), у вершинах якого розміщено елементи підмножини X_1 , дуги з'єднують суміжні пари вершин (x_i, x_j) , для котрих визначено зв'язок. Він вказує на певну залежність однієї умови від іншої.

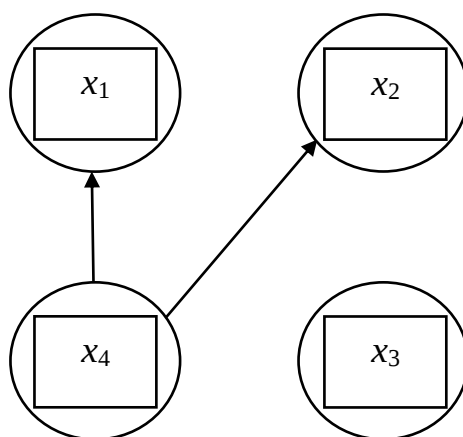


Рис. 2.17. Граф зв'язків між умовами УКБП на макрорівні у 2019 р., *сформовано автором*

Особливістю графа на рис. 2.17 є направленість зв'язків: кінець стрілки визначає умову, що впливає на іншу умову, ідентифіковану початком стрілки.

На основі вище побудованого графа (рис. 2.17) та інших графів (рис. 2.18–2.21), що гуртуються на основі даних (табл. 2.3–2.6) будуємо матриці досяжності: формуємо бінарну матрицю $(I + A)$, де I — одинична матриця. У результаті матриця досяжності повинна задовольняти умову

$$(I + A)^{k-1} \leq (I + A)^k = (I + A)^{k+1}. \quad (2.2)$$

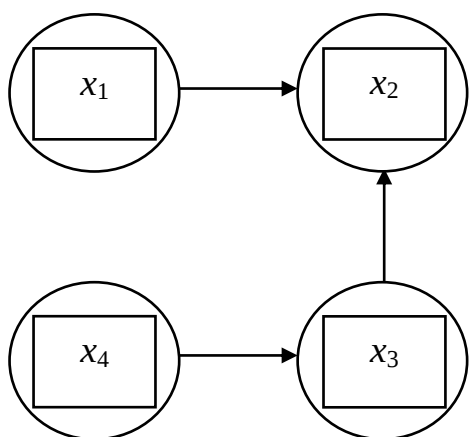


Рис. 2.18. Граф зв'язків між умовами УКБП на макрорівні у 2020 р., *сформовано автором*

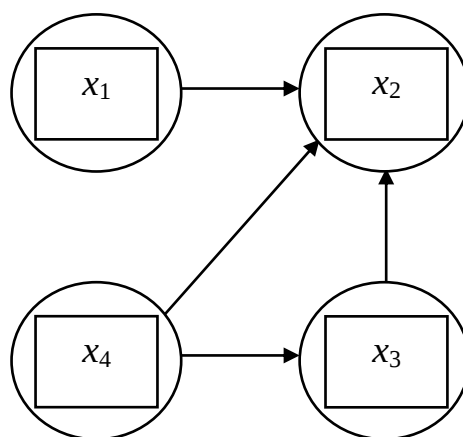


Рис. 2.19. Граф зв'язків між умовами УКБП на макрорівні у 2021 р., *сформовано автором*

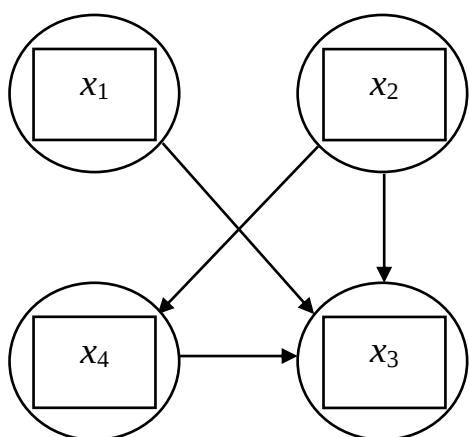


Рис. 2.20. Граф зв'язків між умовами УКБП
на макрорівні у 2022 р., *сформовано автором*

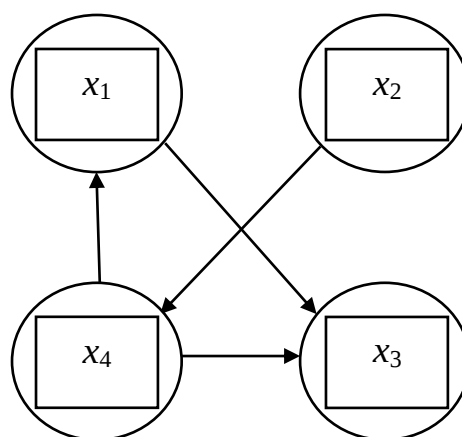


Рис. 2.21. Граф зв'язків між умовами УКБП
на макрорівні у 2023 р., *сформовано автором*

Практично побудова матриць досяжності зводиться до заповнення табл. 2.7–2.11, бінарні елементи якої визначаються за наступним правилом:

$$b_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{якщо з } i \text{ можна потрапити в } j; \\ 0, & \text{в іншому випадку.} \end{cases} \quad (2.3)$$

Матриця досяжності згідно із задекларованою умовою (2.3) є бінарною квадратною матрицею з одиничними діагональними елементами:

Таблиця 2.7

**Матриця досяжності умов УКБП на макрорівні у 2019 р.,
*сформовано автором***

X_i	X_1	X_2	X_3	X_4
X_1	1	0	0	0
X_2	0	1	0	0
X_3	0	0	1	0
X_4	1	1	0	1

Вершина x_j досягається з вершини x_i , якщо в графі (рис. 2.17) існує шлях, який приводить з вершини x_i до вершини x_j . Така вершина називається досяжною. Позначимо підмножину подібних вершин через $S(x_i)$. Аналогічно вершина x_i є попередницею вершини x_j , якщо вона досягає її вершини. Нехай сукупність вершин-попередниць утворює підмножину $P(x_i)$.

Таблиця 2.8

Матриця досяжності умов УКБП**на макрорівні у 2020 р.,***сформовано автором*

x_i	x_1	x_2	x_3	x_4
x_1	1	1	0	0
x_2	0	1	0	0
x_3	0	1	1	0
x_4	0	1	1	1

Таблиця 2.10

Матриця досяжності умов УКБП**на макрорівні у 2022 р.,***сформовано автором*

x_i	x_1	x_2	x_3	x_4
x_1	1	0	1	0
x_2	0	1	1	1
x_3	0	0	1	0
x_4	0	0	1	1

Таблиця 2.9

Матриця досяжності умов УКБП**на макрорівні у 2021 р.,***сформовано автором*

x_i	x_1	x_2	x_3	x_4
x_1	1	1	0	0
x_2	0	1	0	0
x_3	0	1	1	0
x_4	0	1	1	1

Таблиця 2.11

Матриця досяжності умов УКБП**на макрорівні у 2023 р.,***сформовано автором*

x_i	x_1	x_2	x_3	x_4
x_1	1	0	1	0
x_2	1	1	1	1
x_3	0	0	1	0
x_4	1	0	1	1

Остаточно перетин підмножин вершин досяжних і вершин-попередниць, тобто підмножина

$$R(x_i) = S(x_i) \cap P(x_i), \quad (2.4)$$

вершини якої не досягаються з будь-якої з вершин множини x_i , що залишилися, визначає певний рівень ієрархії пріоритетності дії умов, що знаходяться в цих вершинах графа. Додатковою вимогою при цьому є забезпечення рівності

$$P(x_i) = R(x_i). \quad (2.5)$$

На прикладі оцінки ситуації за найближчий до нас 2023 р. покажемо як відбувається подальше опрацювання даних. Виконання сукупності вищеописаних дій дає перший (найнижчий з точки зору важливості впливу на досліджуваний процес) рівень ієрархії умов. Для його визначення на підставі матриці з табл. 2.11 будуємо табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Ітераційна таблиця утворення першого ієрархічного рівня умов УКБП на макрорівні у 2023 р., сформовано автором

$S(x_i)$	$P(x_i)$	$S(x_i) \cap P(x_i)$
1, 3	1, 2, 4	1
1, 2, 3	2	2
3	1, 2, 3, 4	3
1, 3, 4	2, 4	4

Перший стовпець табл. 2.12 — номери одиничних елементів відповідних рядків матриці досяжності, другий — номери одиничних елементів стовпців даної матриці. Рівність (2.5), тобто збіжність номерів умов у другому та третьому стовпцях табл. 2.12, виконується для умови x_2 — COVID-19 (дистанційна робота). Згідно обраного методу [104], ця умова належать до найменш вагомої (найнижчого рівня) умови УКБП на макрорівні у 2023 р. Далі з табл. 2.12 вилучаємо другий рядок, а в 1, 3 і 4 рядках — цифру 2. Одержимо табл. 2.13, яка є основою для обчислення другої ітерації знаходження рівнів умов УКБП, що визначають наступний рівень ієрархії.

У другій ітерації рівність (2.2) виконується для умов, яким присвоєно 4-й номер, що свідчить про місце, котре обіймає «цифровізація економіки» в ієрархії умов УКБП ВПГ на макрорівні. Тепер видаляємо з табл. 2.13 четвертий рядок, а в 1 і 2 рядках — цифру 4 й одержимо табл. 2.14.

Таблиця 2.13

**Ітераційна таблиця утворення
другого ієрархічного рівня умов
УКБП на макрорівні у 2023 р.,
сформовано автором**

$S(x_i)$	$P(x_i)$	$S(x_i) \cap P(x_i)$
1, 3	1, 4	1
3	1, 3, 4	3
1, 3, 4	4	4

Таблиця 2.14

**Ітераційна таблиця утворення
третього ієрархічного рівня умов
УКБП на макрорівні у 2023 р.,
сформовано автором**

$S(x_i)$	$P(x_i)$	$S(x_i) \cap P(x_i)$
1, 3	1	1
3	1, 3	3

Третя ітерація дає нам наступний рівень майбутньої ієрархії. З табл. 2.14 бачимо, що цей рівень — демографічні зміни x_1 . З табл. 2.14 бачимо, що найвищий рівень ієрархії це військові дії x_3 .

Нижче наведемо вихідні ітераційні таблиці для утворення ієрархій умов УКБП ВПГ на макрорівні, що діяли протягом 2019–2022 рр. (табл. 2.15–2.18).

Таблиця 2.15

**Ітераційна таблиця утворення
першого ієрархічного рівня умов
УКБП на макрорівні у 2019 р.,
сформовано автором**

$S(x_i)$	$P(x_i)$	$S(x_i) \cap P(x_i)$
1	1, 4	1
2	2, 4	2
3	3	3
1, 2, 4	4	4

Таблиця 2.16

**Ітераційна таблиця утворення
першого ієрархічного рівня умов
УКБП на макрорівні у 2020 р.,
сформовано автором**

$S(x_i)$	$P(x_i)$	$S(x_i) \cap P(x_i)$
1, 2	1	1
3	1, 2, 3, 4	2
2, 3	3, 4	3
2, 3, 4	4	4

Таблиця 2.17

**Ітераційна таблиця утворення
першого ієрархічного рівня умов
УКБП на макрорівні у 2021 р.,
*сформовано автором***

$S(x_i)$	$P(x_i)$	$S(x_i) \cap P(x_i)$
1, 2	1	1
3	1, 2, 3, 4	2
2, 3	3, 4	3
2, 3, 4	4	4

Таблиця 2.18

**Ітераційна таблиця утворення
першого ієрархічного рівня умов
УКБП на макрорівні у 2022 р.,
*сформовано автором***

$S(x_i)$	$P(x_i)$	$S(x_i) \cap P(x_i)$
1, 3	1, 2	1
2, 3, 4	2, 3, 4	2
3	3	3
3, 4	3, 4	4

Опустимо подальші дії, які повторюють описані вище (визначення ієрархії умов УКБП на макрорівні у 2020 р.), й зведемо отримані дані, що описують ситуацію 2019–2022 рр. й 2023-го у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Ієрархія умов УКБП ВПГ на макрорівні, *сформовано автором*

Аналізовані періоди				
2019	2020	2021	2022	2023
демографічні зміни, x_1	дистанційна робота (COVID-19), x_2	дистанційна робота (COVID-19), x_2	військові дії, x_3	військові дії, x_3
дистанційна робота (COVID-19), x_2	військові дії, x_3	військові дії, x_3	цифровізація (інформатизація) економіки, x_4	демографічні зміни, x_1
військові дії, x_3	демографічні зміни, x_1	демографічні зміни, x_1	демографічні зміни, x_1	цифровізація (інформатизація) економіки, x_4
цифровізація (інформатизація) економіки, x_4	цифровізація (інформатизація) економіки, x_4	цифровізація (інформатизація) економіки, x_4	дистанційна робота (COVID-19), x_2	дистанційна робота (COVID-19), x_2

Розташувавши умови за визначеними рівнями, одержимо ієрархічно структуровану модель (табл. 2.19), що імітує пріоритетність впливу умов УКБП

ВПП на макрорівні протягом 2019–2023 рр. В ієрархії враховано усі зв'язки між умовами, відображеними у графічних моделях (рис. 2.17–2.21). Пріоритетність аналізованих умов в таблиці зростає знизу вверху, там де формально на одному рівні (в одній комірці табл. 2.19) знаходиться дві умови, перевага надається тій з них, до якої приєднано більше вхідних стрілок (впливів на інші умови). При їх рівності додатково залучаються експерти.

Вище нами було проведено оцінювання УКБП на мікрорівні на прикладі конкретного підприємства (п. 2.2). Уже в цьому параграфі ми змогли визначити порядок підлеглості умов УКБП на макрорівні, тож для повноти картини за обраним підходом охарактеризуємо ситуацію щодо умов УКБП на мезорівні.

Грунтуючись на проведеному вище аналізі (п. 2.1), далі будемо аналізувати умови наведені в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Умови УКБП на мезорівні, сформовано автором

Умова	Зміст умови	Позначення
трансформація структури галузі	полягає у створенні великих видавництв, що володіють поліграфічною базою та мережею спеціалізованих книжкових крамниць	у ₁
поглиблення спеціалізації (перепрофілювання)	перехід на виробництво невидавничої продукції, зокрема упаковки та етикетки	у ₂
цифровізація (інформатизація) діяльності	перехід та (або) поєднання випуску друкованої (традиційної) видавничої продукції з її електронною версією	у ₃
зменшення активності бізнесу	через обмежений платоспроможний попит населення та зростаючу конкуренцію зі сторони електронних засобів масової інформації	у ₄
нерівномірність територіального розміщення	вимушена релокація в центральні та західні регіони країни	у ₅
висока мобільність працівників	через конкурентні пропозиції від суб'єктів господарювання з інших секторів економіки	у ₆
зростаючі кваліфікаційні вимоги	зокрема щодо рівня володіння цифровими компетенціями, креативність у виконанні поставлених завдань	у ₇

Викладемо тут групову думку експертів щодо ситуації, що знайшла відображення в матрицях (табл. 2.21–2.25).

Таблиця 2.21

**Матриця залежності умов УКБП на мезорівні у 2019 р.,
сформовано автором**

y_i	y_1	y_2	y_3	y_4	y_5	y_6	y_7
y_1	0	1	0	0	0	0	0
y_2	0	0	0	0	0	0	0
y_3	0	0	0	0	0	0	1
y_4	1	0	0	0	0	0	0
y_5	0	0	0	0	0	0	0
y_6	1	0	0	0	0	0	0
y_7	0	0	0	0	0	0	0

Таблиця 2.22

**Матриця залежності умов УКБП на мезорівні у 2020 р.,
сформовано автором**

y_i	y_1	y_2	y_3	y_4	y_5	y_6	y_7
y_1	0	0	0	0	0	0	0
y_2	1	0	0	0	0	0	0
y_3	0	0	0	0	0	0	1
y_4	0	0	0	0	0	1	0
y_5	0	0	0	0	0	0	0
y_6	0	1	1	0	0	0	0
y_7	0	0	0	0	0	0	0

Таблиця 2.23

**Матриця залежності умов УКБП на мезорівні у 2021 р.,
сформовано автором**

y_i	y_1	y_2	y_3	y_4	y_5	y_6	y_7
y_1	0	0	1	1	0	0	0
y_2	0	0	1	0	0	0	0
y_3	0	0	0	0	0	0	0
y_4	0	0	0	0	0	0	0
y_5	0	0	0	0	0	0	0
y_6	0	0	1	0	0	0	0
y_7	0	0	1	0	0	0	0

Таблиця 2.24

**Матриця залежності умов УКБП на мезорівні у 2022 р.,
сформовано автором**

y_i	y_1	y_2	y_3	y_4	y_5	y_6	y_7
y_1	0	0	0	0	0	0	0
y_2	0	0	0	0	0	0	0
y_3	0	0	0	0	0	0	0
y_4	0	0	0	0	0	1	0
y_5	1	1	0	0	0	0	0
y_6	0	0	1	0	0	0	0
y_7	0	0	1	0	0	0	0

Оцінки експертів ґрунтувалися на наступних міркуваннях. До певного моменту на ринку видавничо-поліграфічної продукції відбувалася концентрація виробництва із одночасною його спеціалізацією (y_1 і y_2). Потрясіння на ринку викликані коронавірусом (2020), а потім ативними бойовими діями (2022) призвели до того, що релокація бізнесу y_5 , що активно розпочалася з 2023 р.,

коли стало зрозуміло, що воєнні дії будуть відбуватися тривалий час, почала визначати трансформацію y_1 та поглиблення спеціалізації (перепрофілювання) y_2 бізнесу. З вищевикреслених причин й зменшення активності бізнесу y_4 у 2021 р. залежало від трансформації структури галузі y_1 у найширшому її розумінні.

Таблиця 2.25

**Матриця залежності умов УКБП на мезорівні у 2023 р.,
сформовано автором**

y_i	y_1	y_2	y_3	y_4	y_5	y_6	y_7
y_1	0	0	1	0	0	0	0
y_2	1	0	0	0	0	0	0
y_3	0	0	0	0	0	0	0
y_4	0	0	1	0	0	0	0
y_5	1	1	0	1	0	1	1
y_6	0	0	0	0	0	0	0
y_7	0	0	0	0	0	0	0

Усі опитані відзначали: протягом аналізованого періоду (2019–2023) постійно зростали кваліфікаційні вимоги до усіх працівників y_7 , що серед іншого було викликано цифровізацією діяльності y_3 . Але з 2020 р. тенденція починає змінюватися й цифровізація діяльності y_3 (а якщо дивитися ширше — інформатизація) сама починає впливати на зростаючі кваліфікаційні вимоги до працівників y_7 . Окрім того сьогодні намітилася, ще одна тенденція: через дефіцит робочої сили, власники згодні брати на роботу людей без достатньої кваліфікації й навчати їх на «місці».

У 2020 і 2022 рр. через кардинальні зміни на ринку відбувалося чергове зменшення активності бізнесу y_4 , що призводило до високої мобільності працівників y_6 (люди змушені були активно шукати роботу). Зменшення активності бізнесу y_4 через обмежений платоспроможний попит населення та

зростаючу конкуренцію зі сторони електронних засобів масової інформації, також було викликане вимушеною релокацією бізнесу в центральні та західні регіони країни y_5 (це характерне для кінця 2022-го — 2023 року).

Вимушена релокація в центральні та західні регіони країни y_5 стимулювала високу мобільність працівників y_6 (2022, а особливо у 2023-му), так само як до того її стимулювала трансформація y_1 і перепрофілювання y_2 виробництв, а потім й інформатизація (цифровізація діяльності) y_3 .

Отримані залежності (табл. 2.21–2.25) дозволили побудувати графічні моделі зв'язків між умовами (Додаток Б., рис. Б.1–Б.5) та отримати для всіх аналізованих періодів матриці досяжності (Додаток Б., табл. Б.2–Б.6), що служать основою для побудови ітераційних таблиць та встановлення ієрархії умов УКБП ВПП на мезорівні (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

Ієрархія умов УКБП ВПП на мезорівні, сформовано автором

Аналізовані періоди				
2019	2020	2021	2022	2023
зменшення активності бізнесу, y_4	висока мобільність, y_6	трансформація структури галузі, y_1	зменшення активності бізнесу, y_4	нерівномірність розміщення, y_5
висока мобільність, y_6	зменшення активності бізнесу, y_4	поглиблення спеціалізації, y_2	нерівномірність розміщення, y_5	поглиблення спеціалізації, y_2
трансформація структури галузі, y_1	поглиблення спеціалізації, y_2	висока мобільність, y_6	висока мобільність, y_6	трансформація структури галузі, y_1
цифровізація діяльності, y_3	цифровізація діяльності, y_3	зростаючі кваліфікаційні вимоги, y_7	зростаючі кваліфікаційні вимоги, y_7	зменшення активності бізнесу, y_4
поглиблення спеціалізації, y_2	трансформація структури галузі, y_1	цифровізація діяльності, y_3	трансформація структури галузі, y_1	цифровізація діяльності, y_3
нерівномірність розміщення, y_5	нерівномірність розміщення, y_5	зменшення активності бізнесу, y_4	поглиблення спеціалізації, y_2	висока мобільність, y_6
зростаючі кваліфікаційні вимоги, y_7	зростаючі кваліфікаційні вимоги, y_7	нерівномірність розміщення, y_5	цифровізація діяльності, y_3	зростаючі кваліфікаційні вимоги, y_7

Якщо проаналізувати результати проведеного ранжування умов УКБП можемо побачити наступні тенденції на:

макрорівні — зростання вагомості спочатку віддаленої роботи (2020–2021), а потім військових дій (2022–2023), менш очевидним є зростання цифровізації економіки, адже усі інші найвідоміші умови на макрорівні фактично стимулюють цей процес;

мезорівні — зростання важливості «нерівномірності територіального розміщення» (спочатку викликані історичними причинами, а нині воєнними діями), «поглиблення спеціалізації» та «трансформації структури галузі»; також весь час вагомим залишається «зменшення активності бізнесу».

Необхідно відзначити, що існують ґрунтовні дослідження [56; 188–189], які наочно демонструють територіальне розміщення підприємств галузі за регіонами, та унаочнюють поглиблення спеціалізації та трансформації структури ВПП, але усі ці дослідження проводилися в допандемійні часи, тож даний аналіз є оригінальним не тільки що до застосування нових підходів, але й аналізованого матеріалу.

Слід також зауважити, що результат віднесення вибраних умов до відповідного ієрархічного рівня є об'єктивним настільки, наскільки його достовірність забезпечується використанням відомих засад теорії системного аналізу, теорії моделювання, методології дослідження і розв'язання проблем. Як видно з проведеного аналізу, поява конкретної умови на певному рівні ієрархії суттєво залежить від встановлених зв'язків між ними, заданих у вихідних матрицях залежності (табл. 2.2–2.6). Отримані результати, на наш погляд, можуть піддаватися коригуванню в процесі наступних досліджень.

На основі отриманих даних далі розробляються альтернативні варіанти розв'язання завдання УКБП та здійснюється вибір найкращого з них: отримані результати дають оцінку умовам, які повинні враховуватися при розробленні кожного заходу керуючого впливу суб'єктів безпеки. Разом із запропонованими підходами (п. 2.1–2.2) вони демонструють важливість цілісного створення

інформаційної основи для подальшого розроблення теоретико-методичних підходів УКБП в умовах інтелектуалізації економіки.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Реалізовано ієрархічне впорядкування умов УКБП шляхом виділення макрорівня, мезорівня й рівня окремого підприємства. Обґрунтовано, що на макрорівні найсуттєвіший вплив мали: демографічні зміни через більш високий рівень смертності над народжуваністю та прогресуючі темпи трудової міграції, що зменшило пропозицію робочої сили на ринку праці; COVID-19, що дало поштовх до поширення практики дистанційної форми організації роботи із збільшенням вимог до цифрової грамотності працівників й претендентів на робочі місця; військові дії в наслідок значної кількості біженців, тих осіб, що змушені були переїхати на проживання в інші регіони країни та мобілізованих, значна частина з яких кваліфіковані фахівці; цифровізація економіки, що загострила потребу у працівниках, які здатні безперервно самовдосконалюватися, витримуючи темп технологічного поступу, мають креативні ідеї, творчо налаштовані й спроможні генерувати нові ідеї.

2. Уточнено умови УКБП на мезорівні із врахуванням галузевої специфіки, зокрема ВПП. Доведено, що результируючий вплив на безпекову діяльність поліграфічних підприємств та видавничих структур сьогодні мають: трансформація структури ВПП; поглиблення спеціалізації поліграфічних підприємств на виготовленні пакувальної й етикетної продукції; зменшення активності бізнесу, втому числі під тиском електронних засобів комунікації; нерівномірне територіальне розміщення; висока мобільність працівників через активність іноземних конкурентів; зростаючі кваліфікаційні вимоги до працівників в наслідок автоматизації й роботизації основних технологічних процесів. Зосереджено увагу на адаптаційних процедурах, що реалізуються підприємствами ВПП, які, маючи форму зміни асортиментного ряду продукції й

послуг задля розширення своєю діяльністю за рахунок цифровізації, безпосередньо видозмінюють характер відносин між роботодавцем та найманим працівником, що потребує відповідного покращення методичного базису УКБП.

3. Здійснено критичний огляд існуючих підходів щодо оцінювання ЕБП, що вказало на спільну їх спрямованість на констатацію факту відповідності очікуваному/бажаному рівню безпеки щодо певних складових діяльності підприємства. З'ясовано, що стосовно оцінювання КБП сьогодні існує розуміння необхідності розроблення відповідного методичного забезпечення, але фактично має місце масштабування двох найбільш поширених підходів, тобто індикативного та ресурсно-функціонального. Вивчення досвіду оцінювання управління вказало, що він фактично, за винятком окремих розробок, не поширюється на проблематику ЕБП, в т.ч. її кадрової складової. Відмінностями розробленого теоретико-методичного підходу стали: чітка класифікація цілей (оперативні, тактичні й стратегічні), які ієрархічно впорядковані; оцінюванню підлягають дії суб'єктів безпеки щодо отримання необхідного результату, тобто вході керуючого впливу на об'єкти безпеки; оцінювання послуговує не лише для з'ясування рівня результативності дій суб'єктів безпеки, але постійного перегляду самих цілей.

4. Сформовано перелік первинних індикаторів й визначено вагові коефіцієнти, які дозволяють розрахувати групові та інтегральний показники, що у поєднанні із адаптованою шкалою оцінювання Харрінгтона уможливорює оцінювання УКБП на підставі активності й гнучкості в діях суб'єктів безпеки, виходячи з високої динамічності безпекової ситуації, а відтак потреби уточнення цілей й можливостей їх досягнення. Проведено апробацію в умовах семи підприємств ВПГ в межах 2020-2023 рр. Отримані результати дали змогу зробити узагальнення, що стосовно усіх підприємств фіксувалися дві хвили зміни рівня результативності УКБП, що були спричинені COVID-19 та військовою агресією, пояснюється відсутністю необхідного досвіду реагування.

Встановлено, що після кожної із хвиль відбулися зміни, які в окремих випадках вказують на адаптацію до актуальної безпекової ситуації через реалізацією стабілізаційних заходів з наступним поступом у виконанні поставлених завдань (для прикладу, ТзОВ «Кліше»), а в інших – пасивність із відсутністю покращення («низький» рівень був встановлений щодо ВВП «Місіонер» в межах 2019-2023 рр.).

5. Сформовано теоретико-практичний підхід до УКБП на підставі впорядкування пріоритетності реагування на зміну умов на макро- та мезорівнях. Застосування методу структурних відношень (побудови ієрархій) до раніше визначених умов дало змогу конкретизувати їх ієрархічну впорядкованість у 2019-2023 рр. Стосовно макрорівня встановлено зростання вагомості спочатку віддаленої роботи (2020–2021), а потім військових дій (2022–2023), та помірне зростання цифровізації економіки. На мезорівні простежено зростання важливості «нерівномірності територіального розміщення» (спочатку викликані історичними причинами, а нині воєнними діями), «поглиблення спеціалізації» та «трансформації структури галузі», а також збереження вагомості «зменшення активності бізнесу». Розроблені ієрархії умов демонструють динамічність безпекової ситуації та послуговують необхідним аналітичним інструментом для надання більшої гнучкості системи УКБП.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [22; 24; 32–34]

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Механізм управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки

Поточне прагнення українського бізнесу оновити технологічного базу за рахунок придбання готових закордонних технологій і на основі цього покрити відставання від іноземних конкурентів та отримати певні переваги на внутрішньому ринку стикаються не лише з проблемами обмежених інвестиційних ресурсів на початковому етапі, але й подальшого ефективного застосування уже через невідповідність між необхідним та фактичним інтелектуальним потенціалом безпосередніх виконавців. В окресленій ситуації ключовими є два моменти: по-перше, високі темпи технологічного поступу, які вимагають постійного моніторингу технологічних змін із подальшим впровадженням задля як мінімум збереження конкурентної позиції; по-друге, рушійною силою був і залишається людський фактор, оскільки технологічна основа сприяє реалізації тих ідей, що генеруються людиною, а відтак без неї інвестиції в технології будуть нерезультативними. Складно заперечувати поширену сьогодні ейфорію від застосування штучного інтелекту, але потрібно розрізняти процес генерування знань та швидкість виконання дій за раніше створеним алгоритмом. Іншим аспектом є те, що споживач при виборі хоче чути пораду й думку консультанта, який прикладами, асоціаціями та існуючим досвідом поділиться і переконає у здійсненні результативної дії на відміну від монотонного звукового ефекту, що видає машина. Без наголосу на інші важливі моменти можна стверджувати, що автоматизація й роботизація знижує потребу у фізичній праці, але водночас загострює дефіцит у розумовій діяльності, яку провадить людина, що вимагає перегляду засад взаємодії між підприємством й

найманим працівником. Як має місце зміна вимог до виконавців, так й відбувається трансформація потреб й мотивів останніх, що вибудовує нову площину завдань для суб'єктів безпеки, яке повинно реалізуватися в коригуванні системи УКБП, зокрема такого її елемента як механізм управління. Попередньо уже було з'ясовано наявність критично малого доробку стосовно УКБП, що в повній мірі стосується й питання створення й застосування відповідного механізму. Зазначене стало підставою для встановлення в межах цього підрозділу завдання, яке полягає у послідовному уточненні змісту понять «механізм» та «механізм управління» з наступним вивченням результату розвідок щодо механізму управління ЕБП та механізму забезпечення КБП для вибудовування авторської позиції стосовно МУКБП в умовах інтелектуалізації економіки.

Складність поставленого завдання полягає не лише в обмеженому інтересі до МУКБП, але і загалом неоднозначності сприйняття змісту терміну «механізм». Як і багато інший термінів механізм був запозичений економістами на тому етапі, коли до його розуміння доклалися дослідники з різних галузей науки, що й спровокувало як можливість використання уже існуючих надбань, так й формування відмінних підходів. Існує узгоджена позиція, що початок сучасного розуміння механізму був покладений грецьким словом «μηχανή», який визначав технічно складний продукт людини, що складався з певної кількості пов'язаний між собою елементів, які дозволяли більш результативно виконувати людині певні дії. Цим терміном позначали як прототипи сучасних машин, так і зброю. З розвитком технології механізм почали сприймати як такий, що дає змогу перетворювати енергію із розширеним застосування в хімії та фізиці, що видозмінило характер сприйняття його складових та їх поєднання. Цей момент знайшов відображення у визначенні, що міститься у тлумачному словнику, де механізм подається як «...метод, спосіб; внутрішня будова, система чого-небудь; сукупність станів і процесів, з яких складається певне фізичне, хімічне та ін. явище» [20, с. 681].

Першість у використанні механізму стосовно економічних процесів належить К. Марксу, за допомогою якого він пробував пояснити засади розвитку капіталістичного виробництва. Поштовх до більш активного застосування зазначеного терміну був наданий Л. Гурвицом, у розумінні якого йдеться про три стадії взаємодії між центром та суб'єктами на підставі створених каналів обміну інформацією. Така позиція спиралася на засади, що були вибудовані в межах філософської концепції «механіцизму» із пошуком варіантів ліквідації вузьких моментів, що обмежували її практичне застосування. Коротко зазначимо, що механіцизм передбачав необхідність сприйняття загалом оточуючого кожен людину світу як гігантського механізму, в межах якого усі складові поєднанні і підпорядковані єдиним законам співіснування. Основними визнаними упущенням цієї концепції стали: по-перше, сприйняття механізму як закритої системи, що не може бути реалізовано на практиці, оскільки те ж підприємство – відкрита система; по-друге, функціонування такої системи обмежене обсягами корисної енергії; по-третє, прагнення застосувати звичайне сумування стосовно складових не відображає динамічності внутрішніх процесів. Відтак Л. Гурвиц врахував структурні засади побудови та існування механізму, але розглядав механізм як відкриту систему, що в подальшому набуло поширення у теоретичних і прикладних розробках на усіх рівнях управління, в тому числі і стосовно підприємства. Для прикладу, в довідниковій літературі вказується на «...наявність якоїсь сукупності чи порядку розташованих у певній послідовності частин, що використовують функції та пов'язані одна з одною» [208, с. 554], при цьому підкреслюється, що необхідним є вхід у вигляді ресурсу та вихід у формі результату, тобто продукту чи зміни властивостей самого механізму.

Поміж значної кількості визначень механізму нашу увагу привернули кілька. Перше безпосередньо не пов'язано із економічними процесами, але тематично відповідає змісту процесів інтелектуалізації економіки. Так, Н.

Нижник визначає механізм як «...сукупність станів і процесів, з яких складається якесь фізичне, хімічне, фізіологічне, економічне, психологічне та ін. явище, наприклад, механізм мислення» [126, с. 83]. Така позиція, на відміну від розглянутих вище, підкреслює етапність реалізації будь-якого процесу, а відтак зміну початкових параметрів, що вимагає, задля досягнення встановлених цілей, підконтрольності, що можна досягнути через управління і щодо розумової діяльності.

Базові засади сприйняття й застосування механізму в економічних процесах в Україні спираються на позицію С. Мочерного, який в економічній енциклопедії визначив його зміст у двох пов'язаних аспектах: «...по-перше, це система чи спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності та, по-друге, як система певних ланок та елементів, що проводять їх у дію» [61, с. 155]. Таке трактування є підставою, стосовно уУКБП, для визначення ключових елементів, що вступають у взаємодію виходячи зі початкових умов та встановлених цільових орієнтирів, а також уточненні рушійних сил, в якості яких виступають внутрішні мотиви та зовнішні стимули, дія яких може бути відмінною і не завжди передбачуваною. Процитоване визначення можна вважати базовим, стосовно якого послідовники намагаються поглибити окремі моменти, при цьому не ставлячи під сумнів відкритість такої системи та орієнтацію на досягнення визначеної мети. Зроблене узагальнення знаходить підтвердження в поширених типах класифікації механізму. Так, Л. Юзьков розрізняє два типи механізму: «...структурно-організаційних та структурно-функціональний» [193, с. 27]. Перший тип дає змогу створювати жорстку організаційну структуру із необхідних елементів, зв'язуючи їх задля протікання потрібного процесу, коли другий – відповідає за підтримку дієвості, зокрема через внесення зміни під впливом зовнішнього середовища та коригування цільових орієнтирів. Варіант класифікації О. Федорчак відмінний тим, що завдяки виділенню трьох видів «...механізм-знаряддя, механізм-система та

«механізм-процес» [162] демонструється ієрархічність механізму у відповідності до системного підходу.

Узагальнюючи доцільно підкреслити, що через механізм в економіці формується не лише уявлення про необхідний перелік елементів, взаємодія між якими дає змогу досягнути бажаного результату, але і створюється бачення характеру протікання процесу із можливістю внесення коректив. Тобто, наявна відмінність від механіцизму на підставі гнучкості механізму в економіці. Так, це можна вважати перевагою, але практичне застосування потребує керованості й зворотного зв'язку, що й сприяло формуванню й поширенню поняття «механізм управління».

Як і щодо базового поняття – «механізм» – стосовно «механізм управління» прослідковується часткове тяжіння до механіцизму. Зазначене можна спостерігати у визначенні Ф. Хміль, де йдеться про «...взаємозв'язані ланки, що поєднують множину різних елементів і блоків, забезпечуючи у процесі їх взаємодії функціонування усіх підсистем» [166, с. 221]. В позиції автора також закладено два наступні моменти: по-перше, дієвість такого механізму забезпечується «приводами», які умовно подіються на внутрішні й зовнішні; по-друге, узгодженість підсистем уможливорює збереження цілісності й підтримання ефективності, а відтак підтримання життєздатності за певного рівня змін базових умов існування. Вважаємо, що стосовно підприємства та розгляду КБП в якості «приводів» доцільно розглядати мотиви, застосування яких можна прирівняти до важелів в ході здійснення керуючого впливу суб'єктів на об'єкти безпеки. Так, суб'єкти використовують зовнішні стимули, але такі дії мають виконувати із врахуванням характеру внутрішніх потреб та відповідних мотивів, тобто повинно мати місце узгодження задля отримання синергетичного ефекту. Зазначене загалом відповідає сформованій В. Пономаренко тріаді, яка включає такі складові як «механізм управління – трудова мотивація – ефективність функціонування підприємства» [115, с. 156]. З позиції УКБП в умовах інтелектуалізації економіки таку тріаду необхідно

доповнити четвертим обов'язковим елементом – узгодження інтересів в цілях розвитку людського капіталу, що відповідає умовам досягнення згаданого вище синергетичного ефекту: працівник через саморозвиток набуває нових знань задля отримання вищої винагороди та посилення свої позиції на ринку праці, що не може бути практично реалізовано без інвестицій підприємства, яке отримує віддачу у вигляді вищої продуктивності праці та можливості систематичного технологічного оновлення. В цьому випадку механізм управління займає центральне місце щодо узгодження інтересів, ресурсного забезпечення та загалом формування безпечних умов здійснення процесу.

Інша вихідна позиція у розумінні механізму управління полягає у пріоритетності застосування системного підходу, тобто передбачається чітка структуризація усіх елементів з наближенням до розуміння системи певного ієрархічного рівня. Для прикладу, Л. Юзьков до складу механізму управління пропонує відносити «...об'єкти управління, суб'єкти управління, взаємовплив між суб'єктами та об'єктами управління» [193, с. 57–59]. Спостерігається певна відмінність у структуризації механізму управління, тобто має місце розширення або скорочення переліку типових складових. Так, Н. Нижник, окрім перелічених у позиції Л. Юзькова, пропонує включати також «...цілі управління, діяння в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси та організаційних потенціал» [127, с. 74]. В публікації Г. Жулай [69, с. 95] згадується про можливість додавання ще й принципів і функцій. Фактично прихильники розширення переліку базових елементів наближають механізм управління до параметрів системи, посиляючись на те, що кожен механізм можна вважати системою. Сучасні постулати системного підходу відповідають цій тезі, хоча необхідним є все таки розрізнення у нашому випадку системи УКБП та відповідного механізму управління, зокрема в якості основи та наріжного каменю, але не тотожності. Певний компроміс прихильників системності в змісті механізму управління вибудував В. Аверянов, який пропонує розрізняти широке та вузьке тлумачення цього

поняття. Відтак йдеться про «...статистичну єдність певних елементів, які слугують інструментом організації управлінських явищ та процесів, а також відповідно – динаміка, реальне функціонування усієї статистичної єдності елементів» [49, с. 44]. Тобто, за рахунок врахування засад системного підходу в обох варіантах трактування знімається раніше вказане протиріччя. Відповідно механізм управління являється системою нижчого порядку стосовно системи управління, а в нашому випадку – щодо системи УКБП. Така позиція узгоджується із міркуванням Г. Астапової [5, с. 115], яка конкретизує місце механізму управління, доводячи, що йдеться про організаційно-економічний вплив. Вважаємо, що стосовно УКБП доцільно розглядати більш широкий інструментарій керуючого впливу, зокрема виходячи із можливого переліку заходів, які нами були розглянуті у підрозділі 1.3, тобто економічні, соціально-психологічні, технологічні, адміністративні, організаційні та дисциплінарні.

Третій підхід у сучасному трактуванні механізму управління відмінний від двох попередніх цільовим спрямуванням, тобто його розглядають виключно як рушійну силу в межах системи управління. Йдеться про керуючий вплив, але не з позиції ініціаторів та підконтрольних сторін, а виключно активності, що здійснюється за рахунок управлінських рішень та отриманих результатів, які повинні відповідати початковим цілям. Поміж прихильників такого підходу нами було виділено думку Г. Одінкової, яка обґрунтовує доцільність розгляду механізму управління як «...засобу розв'язання суперечностей явища чи процесу, послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільових орієнтирах, функціональній діяльності з використанням відповідних їм методів управління та спрямовані на досягнення визначеної мети» [129, с. 54]. З позиції УКБП імпонує згадування про можливість розв'язання протиріч, які виникають через відмінність інтересів роботодавця та найманого працівника, а також вибору оптимального переліку методів, що повинно забезпечити високу ефективність керуючого впливу.

С. Мочерний, підтримуючи основні позиції цього дієвого підходу, вказує на засади формування й застосування механізму управління через його розгляд «...як свідомо організованого, цілеспрямованого та активного впливу різних суб'єктів управління на процес розвитку та функціонування суспільного способу виробництва, окремих його ланок» [61, с. 148]. Необхідно відзначити, що лише за наукової організації такого механізму він може стати ключовою складовою системи управління, адже актуальним є не лише досягнення синхронності у внутрішніх мотивах та зовнішніх стимулах, але й відповідність останніх тим змінам, що мають місце в національній економіці та на ринку праці, зокрема і стосовно тенденцій в інтелектуалізації. Хоча у визначенні С. Мочерного йдеться про загальні цілі, але актуальності набуває активність, тобто не пасивність у спостереженні за розвитком подій з наступним реагуванням на проблему та застосуванням заходів щодо ліквідації негативних наслідків, а ініціювання вигідних для підприємства змін, в тому числі на випередження задля отримання першості у використанні нових ринкових можливостей та недопущенні розвитку загроз. Такі міркування частково спираються і на позицію В. Пономаренко, яка доводить необхідність сприйняття механізму управління як «...сукупності форм, структур, методів та засобів управління, які об'єднані спільністю мети, за допомогою яких здійснюється узгодження суспільних, групових та особистих інтересів, забезпечується функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи» [137, с. 115]. В процитованому визначенні прослідковується поступ, коли початкова позиція С. Мочерного зазначала поглиблення із акцентом на окремих важливих моментах, зокрема в частині узгодження інтересів, більш чіткого переліку складових й спрямування на розвиток кожної соціально-економічної системи.

В цілому кожен із окреслених підходів не суперечить, а скоріше доповнює інші, що загалом формує різноаспектне уявлення про зміст механізму управління (рис. 3.1).

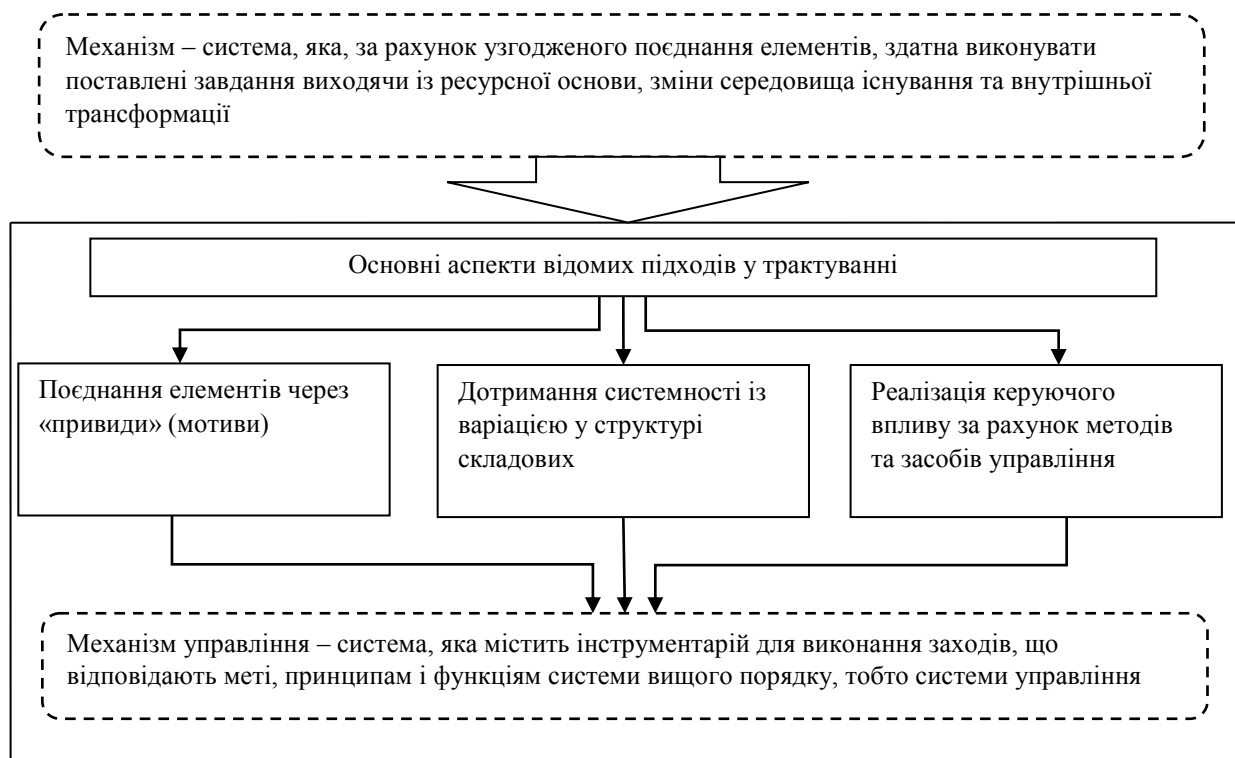


Рис. 3.1. Змістове наповнення терміну «механізм управління», авторська позиція виділена

Авторська позиція передбачає узагальнення, ліквідацію суперечливих моментів, але в найбільшій мірі реалізована як підґрунтя для подальшого поглиблення змісту терміну «МУКБП». Для аргументацій власних міркувань нами на другому етапі проведено аналіз існуючих підходів щодо розроблення й застосування механізму управління відносно ЕБП та її складових.

Попередньо необхідно зробити застереження, що безпекознавці використали існуючі підходи у розумінні механізму управління, але із наступним їх об'єднанням й комбінацією та врахуванням безпекової специфіки. Відтак нами були відібрані окремі позиції як основу позиціювання авторського бачення МУКБП.

В публікації М. Оніщенко та Б. Сюркало [131, с. 447] здійснено спробу визначити механізм управління ЕБП через об'єднання окремих складових розглянутих вище підходів. Тобто, такий механізм розглядається через

поєднання елементів, які об'єднані процедурою прийняття управлінського рішення, із одночасним наголосом на таких його властивостях як системність та інтегрованість в загальну систему управління підприємством. Науковці також вказують на націленість вказаного механізму на узгодження інтересів усіх взаємодіючих сторін. В цілому наявна спроба комбінації кількох відомих підходів із акцентом на ключових моментах, що відповідають специфіці безпекової діяльності на мікрорівні.

У напрацюваннях М. Єрмошенка стосовно механізму управління фінансовою безпекою підприємства простежуються елементи виділеного нами другого підходу, оскільки пропонується розрізняти широкий перелік складових, до числа яких віднесено: «...економічні закономірності; цілі і завдання управління; функції; організаційну структуру; принципи, методи, кадри, техніку та технологію управління; критерії оцінки ефективності системи управління» [63, с. 29]. Важливим є сам факт, що розробки відносно механізму управління не зупиняються на рівні ЕБП, а поглиблюються на нижчі рівні. Як і при критичному розгляді другого базового підходу, дискусійним залишається визначення переліку компонентів механізму управління як підсистеми нижчого порядку щодо системи управління підприємством з метою збереження ієрархічної підпорядкованості.

Параметри третього із виділених нами вище підходів також знайшли застосування в розробках безпекознавців. Для прикладу, О. Антонова [4, с. 44] розглядає такий механізм стосовно управління фінансовою безпекою підприємства, при цьому наполягаючи на характері здійснення впливу задля збалансованості інтересів та захисту від різного типу загроз. Намагання уточнити зміст керуючого впливу стали підставою для пошуку варіантів групування типового переліку заходів. М. Труш із співавторами розглядають превентивно-управлінську та антикризову складові механізму управління ЕБП. Погоджуючись із необхідністю цільового групування заходів задля реалізації керуючого впливу, вважаємо дискусійними запропоноване фактичне його

виконання. Так, в трактуванні М. Труш «превентивно-управлінський вплив ... визначає сутність і принципи організаційно-технічних методів запобігання кризових станів об'єктів управління...коли антикризова складова – сприяє недопущенню виникнення несприятливого кризового стану» [160, с. 148]. Окрім складності сприйняття відмінностей у змісті кожної з груп, фактом є те, що для українських підприємств застосування інструментів антикризове управління є незмінно актуальним. Подібна спроба групування здійснена С. Салоїд [145, с. 252], яка передбачає виокремлення таких складових механізму управління ЕБП як «попереджуюча» та «антикризова», коли перша реалізується у вигляді керуючого впливу стосовно планування й виконання стратегії розвитку, а друга – з метою обмеження можливих втрат від негативного розвитку подій. На нашу думку, для українських підприємств доцільним є застосування превентивних антикризових заходів, які є більш ефективними у порівнянні із реакцією з метою ліквідації наслідків та повернення до попереднього стану нестійкої рівноваги.

Підсумком короткого огляду окремих розробок щодо механізму управління ЕБП може бути твердження, що мають місце несистемні розвідки із прагненням в максимальній мірі врахувати специфіку безпекової діяльності і при цьому створити необхідне для бізнесу теоретичне підґрунтя покращення результативності керуючого впливу стосовно усіх об'єктів безпеки. Відсутність таких кроків стосовно КБП підтверджує актуальність поставленого завдання.

Питання розроблення й використання МУКБП фактично не розглядаються, оскільки основні зусилля концентруються загалом на уточненні предметної площини цієї складової ЕБП. Було виявлено, що наявні кілька розробок стосовно механізму забезпечення, які нами будуть критично розглянуті з метою з'ясування рівня врахування специфіки КБП.

В статті В. Карковської, загалом дотримуючись засад другого з виділених нами підходів у трактуванні терміну «механізм», механізм забезпечення КБП структуризовано із виділенням таких елементів як «...цінності та принципи

КБП; перспективні (стратегічні) цілі і завдання; основні етапи реалізації стратегічних цілей і завдань; суб'єкти КБП; ефективні засоби і методи; ресурсне забезпечення; політична діяльність; основні напрями політичної діяльності, політична культура» [78]. Такий широкий перелік складових є скоріше дискусійним, адже включає як позиції системи КБП, так й системи вищого порядку. У своїх міркуваннях ми обґрунтовували, що кожен механізм є системою, де на вході є ресурсне забезпечення, а на виході результат, але тут пропонується ці компоненти включати в механізм забезпечення. Складно погодитися із бажанням інтегрувати до такого механізму політику діяльності і стратегічні цілі, але не стосовно працівників, а загалом діяльності підприємства. Тобто, явним є не виправдане розширення меж із порушенням ієрархічного порядку. Протилежність спостерігається у позиції О. Воронки [37, с. 124], яка у своїй монографії подає в графічному вигляді механізм забезпечення КБП у центрі відповідної системи забезпечення, при цьому виокремлюючи загрози, принципи, об'єкти, методи, суб'єкти та функції. Розгляд загроз як складової системи забезпечення загалом чи механізму забезпечення є загалом неприйнятним. Водночас цікавим є виділення в межах механізму забезпечення функціональних складових, зокрема таких як «...мотиваційна, психологічна, адміністративна, організаційна, інформаційна, дисциплінарна, правова» [37, с. 124], що повинно визначати спрямованість безпекових заходів.

Певний прогрес в дослідженні КБП демонструють науковці, що зосереджуються на питаннях покращення публічного управління. Відтак критично розглянемо такі окремі позиції. О. Гула доводить, що цільовим призначенням механізму забезпечення є виконання завдань щодо створення сприятливих безпекових умов для кадрів та захист від «...професійно не підготовлених або потенційно небезпечних кадрів» [48, с. 52]. В поточних умовах, зокрема з врахуванням тенденцій в інтелектуалізації економіки, таку позицію можна вважати скоріше пасивною, адже основними є заходи щодо

тимчасового погодження відносин між роботодавцем та найманим працівником на предмет прийнятних умов трудової діяльності та обмеження впливу груп ризику. Питання розвитку людського капіталу як таке не ставиться, що є упущенням, яке може стати перешкодою для професійного зростання працівників, а відтак не лише посилення, а й збереження завойованих підприємством конкурентних позицій. Зроблені висновки спираються і на критичних розгляд публікації О. Лень [100, с. 172], яка доповнює позицію О. Гули класифікацією відповідного механізму забезпечення шляхом виділення таких його різновидів як «внутрішній» і «зовнішній» та згідно другої ознаки ще й «організаційний», «мотиваційний», «соціальний» та «економічний». Попри високий рівень деталізації, у змістовому наповненні кожного типу йдеться про підтримання поточного рівня та/або покращення, але виключно виходячи із внутрішніх потреб, тобто без прив'язки до тенденцій на ринку праці й національній економіці. Також помітним є домінування інтересів підприємства та відсутність заходів щодо врахування потреб й внутрішніх мотивів працівників. Загалом вивчення більш широкого переліку дотичних публікацій дає змогу використати кращі надбання та усунути дискусійні моменти уже в авторській позиції.

Формуванню механізму забезпечення КБП саме підприємства ВПГ приділив увагу І. Бурда [13, с. 90]. В його статті представлено такий механізм, що графічно демонструє структуру основних напрямів здійснення безпекових заходів та спрямованість на позиції кадрової політики. Тобто, загалом І. Бурда вважає, що механізм забезпечення виступає в якості інструменту реалізації кадрової політики. Такий висновок слідує перш за все з характеру базових напрямів, які відображають усі етапи взаємодії підприємства та найманого працівника, тобто від пошуку претендентів на робоче місце і до атестації й контролю за персоналом. Певним упущенням можна вважати відсутність напрямку, який відповідає за мотивування працівників, хоча як результат у вигляді розвитку кадрової політики на цьому моменті все таких наголошується.

Загалом варіант механізму забезпечення КБП І. Бурди цікавий тим, що в ньому в певній мірі врахована специфіка господарської діяльності видавничих структур та поліграфічних підприємств, також можна погодитися стосовно впливу на кадрову політику, але окреслений перелік напрямів не підтверджений відповідним інструментарієм, тобто виникають сумніви щодо дієвості такого механізму.

Проведений огляд засвідчив, що в межах існуючого теоретико-методичного забезпечення КБП наявні суттєві прогалини саме стосовно розробок механізму управління, коли напрацювання відносно механізму забезпечення характеризуються не лише відмінністю поглядів у змістовому наповненні, але й не враховують обставини застосування, зокрема в умовах інтелектуалізації економіки. За таких умов, беручи до уваги уже викладену авторську позицію стосовно механізму та механізму управління було розроблено модель МУКБП із врахуванням специфіки функціонування підприємств ВПГ та виходячи із сучасних тенденцій щодо інтелектуалізації економіки (рис. 3.2).

Авторська позиція відмінна від розглянутих вище підходів рядом моментів:

- графічно нами демонструється, що механізм управління є частиною системи УКБП, тобто виступає в якості системи нижчого порядку, для якої характерним є дотримання мети, функцій, принципів та інших базових засад функціонування, які були розглянуті у підрозділі 1.3;

- механізм управління призначений для реалізації керуючого впливу суб'єктів на об'єкти безпеки із обов'язковою дієвістю зворотного зв'язку;

- реалізація механізму управління відбувається із врахуванням наявності й інтенсивності впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на КБП, тобто окрім загроз ще й викликів й ризиків;

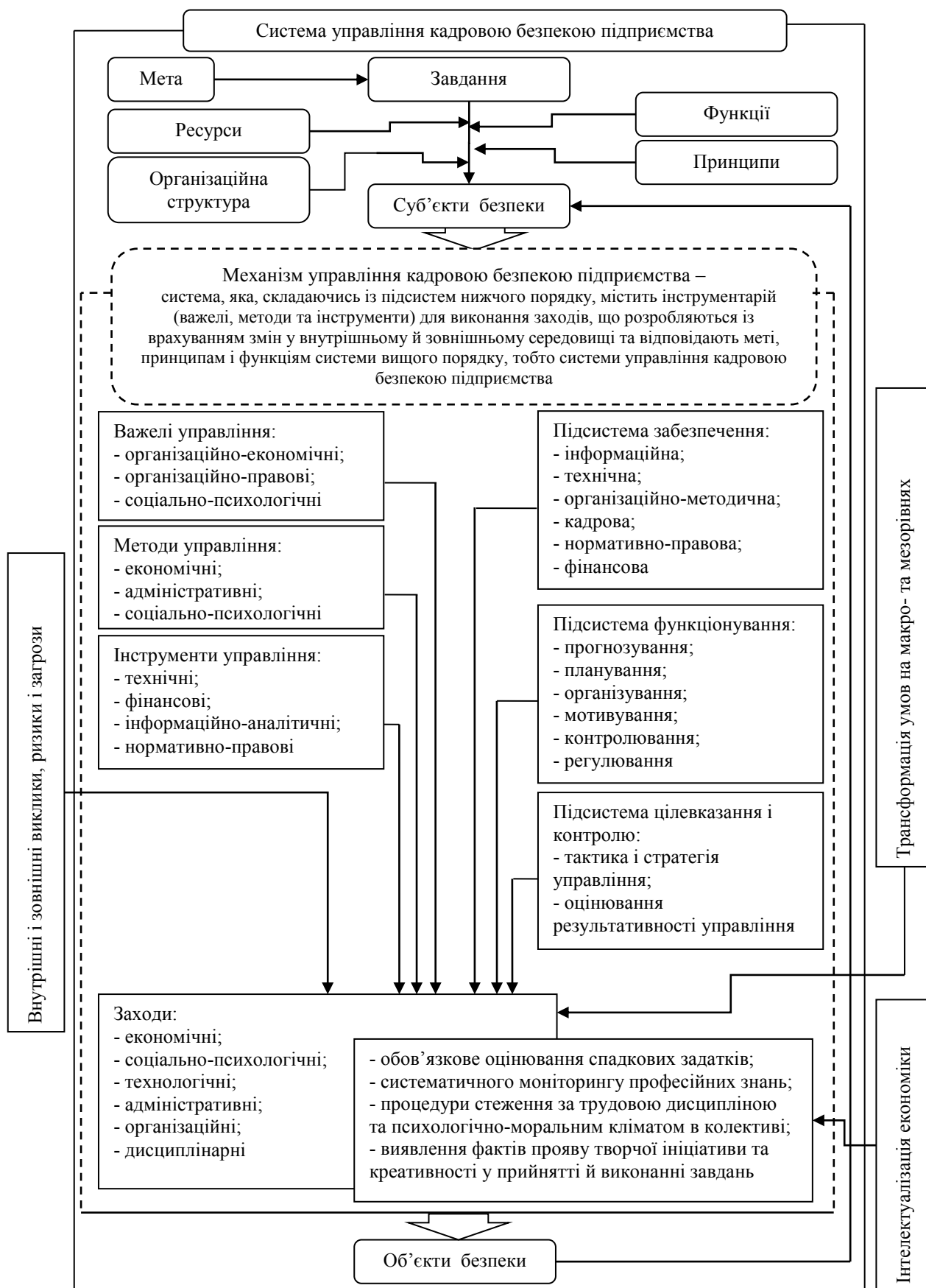


Рис. 3.2. Місце і структурне наповнення механізму управління в системі УКБП, розроблено автором

- обов'язковим при плануванні й виконанні безпекових заходів є врахування трансформації умов на макро- та мезорівнях, що було обґрунтовано у підрозділі 2.3;

- нами підкреслено необхідність відстеження й приділення належної уваги до тенденцій в інтелектуалізації економіки, що було доведено у підрозділі 1.2;

- змістове наповнення кожного із підвидів безпекових заходів нами було розглянуто у підрозділі 1.3. Вважаємо за доцільне дотримуватися установленної типізації важелів, методів та інструментів, посилаючись на те, що в умовах конкретного підприємства можливе їх будь-яке поєднання. Виокремлення підсистем нижчого порядку (забезпечення, функціонування, цілевказання і контролю) здійснено з метою посилення організаційного порядку підготовки й виконання заходів.

Усі вище здійснені уточнення дають змогу представити авторське бачення МУКБП як системи, яка, складаючись із підсистем нижчого порядку, містить інструментарій (важелі, методи та інструменти) для виконання заходів, що розробляються із врахуванням змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі та відповідають меті, принципам і функціям системи вищого порядку, тобто системи УКБП.

Представлене визначення спирається на авторське бачення загалом механізму управління із подальшим врахуванням специфіки забезпечення КБП. Наголос зроблено на системності і структурності із врахуванням вище представлених напрацювань стосовно спрямованості заходів та необхідності врахуванням максимально широкого переліку супутніх факторів, зокрема й інтелектуалізації економіки.

Загалом практичне застосування розробленого МУКБП покликано надати діям суб'єктів безпеки вищого рівня організованості й індивідуальності у роботі із усіма працівниками підприємства. Акцент на повсякчасне врахування інтенсивності розумової діяльності й стимулювання до саморозвитку відповідає новітнім тенденціям в безпекознавстві, що посилюються під тиском

автоматизації, роботизації, розширення меж застосування штучного інтелекту та інших цифрових технологій, що вимагає постійного зростання інтелектуального рівня працівників.

3.2. Науково-практичний підхід до визначення вагомості складових механізму управління кадровою безпекою підприємства

Вище відзначалося існування певних прогалин щодо розробок механізмів управління в сучасних умовах: автором було запропоновано модель МУКБП із врахуванням специфіки функціонування підприємств ВПГ виходячи із сучасних тенденцій щодо інтелектуалізації економіки (п. 2.3). Розроблений механізм управління є системою, для якої характерним є дотримання мети, функцій, принципів та інших базових засад функціонування. Вище відзначалося, що авторське бачення відповідає новітнім тенденціям в безпекознавстві, що посилюються під тиском розширення меж застосування цифрових технологій.

Необхідний рівень КБП може бути досягнуто шляхом застосування певних складових (підсистем нижчого порядку — забезпечення, функціонування, цілевказання і контролю). Наше завдання визначити який з інструментів є оптимальним у ситуації, що аналізується. У процесі розв’язання даної задачі автор орієнтувався на роботи вітчизняних вчених з аналізу та оцінки стану ЕБП за допомогою методів системного аналізу [3, с. 252–265; 65, с. 48–92 ; 76, с. 222–243 ; 163, с. 134–153].

Оцінку рівня КБП ВПГ, якого можна досягнути в результаті застосування підсистем механізму управління, здійснюємо за модифікованою шкалою Харінгтона, про яку мова йшла вище (п. 2.2) (табл. 3.1).

Нижче наведено загальні міркування щодо визначення переваг від застосування складових МУКБП ВПГ (забезпечення, функціонування,

цілевказання і контролю) за допомогою методу багатокритеріального оцінювання альтернатив [57].

Таблиця 3.1

Шкала оцінювання досягнутого рівня КБП,
розроблено автором на основі [201, с. 495]

Рівень	Характеристика
Дуже низький, g_1	дії суб'єктів безпеки характеризуються хаотичністю, непослідовністю, відсутністю цілісного бачення параметрів проблеми та неспроможністю здійснення цілеспрямованого керуючого впливу
Низький, g_2	суб'єкти безпеки обмежені в здатності реагувати на зміну безпекової ситуації, домінує орієнтація на досягнення не ключових, а будь-яких цілей
Середній, g_3	безпекові заходи реалізуються виходячи із необхідності досягнення лише найбільш пріоритетних цілей для підтримування життєздатності системи
Високий, g_4	дії суб'єктів безпеки уможливають досягнення попередньо визначених цілей, але із застосуванням коригуючих заходів та додаткового ресурсного підсилення
Дуже високий, g_5	ефективність суб'єктів безпеки, в тому числі превентивного характеру, забезпечує повне досягнення встановлених цілей

Прийmemo, що a_{ij} — число, яке визначає перевагу однієї з складових підсистем нижчого порядку МУКБП по відношенню до іншої. Числа a_{ij} називають рангами переваг. Чим більший ранг переваги, тим більша міра її належності до множини істинних значень. Оскільки досліджувані нами рівні мають певне функціональне навантаження, можна стверджувати, що міра її значущості є функцією ваги рівня, тобто $M(z_i) = F(z_i(g_i))$. Помістимо сукупність вагових значень рівнів в обернено-симетричну матрицю A , тобто $A = (a_{ij})$, що тотожно відношенню

$$A_{ij} = 1/a_{ji}. \quad (3.1)$$

Якщо рівність (3.1) справедлива для всіх випадків порівнянь, то матриця A узгоджена. У задачах, де ваги можна виміряти точно, для узгодженої матриці справедливим є наступне співвідношення:

$$a_{ij} = \frac{g_i}{g_j}; i, j = 1, 2, \dots, n. \quad (3.2)$$

Рівняння $Ax = y$ є аналогом системи рівнянь $\sum_{j=1}^n a_{ij}x_j = y_i; i = 1, 2, \dots, n$, що з урахуванням відношення (3.2) може бути представлена у наступному вигляді:

$$\sum_{j=1}^n a_{ij}g_j = ng_i; i = 1, 2, \dots, n, \text{ що відповідає скороченому векторному запису}$$

$$Ag = ng. \quad (3.3)$$

У виразі (3.3) g — власний вектор матриці A з власним значенням n .

У нашому випадку взаємні впливи складових підсистем нижчого порядку МУКБП визначаються на основі експертних оцінок. Підходи до отримання таких оцінок описані вище (п. 2.3). Величину a_{ij} не завжди можна обчислити точно на основі рівняння (3.2).

Якщо числа $\lambda_1, \dots, \lambda_n$ задовольняють рівняння $Ax = \lambda x$, тобто є власними значеннями матриці A , причому $a_{ii} = 1$ для всіх i , то

$$\sum_{i=1}^n \lambda_i = n. \quad (3.4)$$

Рівність (3.4) із врахуванням (3.3) означає, що тільки одне значення власного вектора матриці A рівне n , всі решта — нулі. У випадку узгодженості експертних суджень максимальне власне значення матриці A дорівнюватиме n . Частка від ділення суми компонент власного вектора на кількість компонент (середнє арифметичне) визначить наближення до максимального власного значення матриці $\lambda_{\max}$.

При незначній зміні елементів a_{ij} обернено-симетричної матриці A власне значення її вектора також зміниться несуттєво, тобто власне значення $\lambda_{\max}$ буде близьким до n , а інші власні значення — незначно відрізнятимуться від нуля. Звідси випливає, що величина відхилення $\lambda_{\max}$ від n буде мірою узгодженості, або адекватності експертних суджень стосовно ваг складових підсистем нижчого порядку МУКБП ВПГ. Відхилення від узгодженості називається індексом узгодженості і виражається величиною (3.3).

Для визначення ваги об'єктів порівняння використаємо дев'ятибальну шкалу відносної важливості об'єктів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Шкала відносної важливості об'єктів порівняння,
сформовано на основі [210]

Оцінка	Критерії порівняння	Пояснення щодо вибору критерію
1	об'єкти рівноцінні	відсутність переваги g_1 над g_2
3	один об'єкт дещо переважає інший	існує підстава наявності слабкої переваги g_1 над g_2
5	один об'єкт переважає інший	існує підстава наявності суттєвої переваги g_1 над g_2
7	один об'єкт значно переважає інший	існує підстава присутності явної переваги g_1 над g_2
9	один об'єкт абсолютно переважає інший	абсолютна перевага g_1 над g_2 не викликає сумніву
2, 4, 6, 8	проміжні значення	допоміжні порівняльні оцінки

Для двох складових підсистем нижчого порядку МУКБП, які порівнюються між собою, залежно від їх важливості та міри впливу на забезпечення КБП матимемо значення від 1 до 9 відповідного елемента матриці парних порівнянь у позиції (g_1, g_2) . Сукупність оцінок важливості як результат порівняння підсистем нижчого порядку становить матрицю A , що бачимо нижче. Згідно з визначеними умовами діагональні елементи матриці дорівнюють 1.

Матриця парних порівнянь рівнів безпеки підприємства з врахуванням можливостей підсистеми забезпечення.

Для встановлення міри узгодженості числових значень парних порівнянь рівнів КБП з врахуванням можливостей підсистеми забезпечення служить вектор пріоритетів матриці, для знаходження якого обчислимо спочатку головний власний вектор, після чого нормалізуємо його.

	g_1	g_2	g_3	g_4	g_5
g_1	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$
g_2	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$
g_3	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$
g_4	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$
g_5	9	7	5	3	1

Отже використовуючи формулу (3.1), знаходимо добуток елементів кожного рядка і вираховуємо корінь 5-го степеня:

$$\sqrt[5]{1 \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{7} \times \frac{1}{9}} = 0,254;$$

$$\sqrt[5]{3 \times 1 \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{7}} = 0,491;$$

$$\sqrt[5]{5 \times 3 \times 1 \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{5}} = 0,922;$$

$$\sqrt[5]{7 \times 5 \times 3 \times 1 \times \frac{1}{3}} = 2,036;$$

$$\sqrt[5]{9 \times 7 \times 5 \times 3 \times 1} = 3,936;$$

Одержимо вектор: $E = (0,254; 0,491; 0,922; 2,036; 3,936)$.

Нормалізуємо вектор E використовуючи вираз (3.2), для чого поділимо його компоненти на суму значень усіх компонент та отримаємо вектор:

$$\frac{0,254}{0,254 + 0,491 + 0,922 + 2,036 + 3,936} = 0,033;$$

$$\frac{0,491}{0,254 + 0,491 + 0,922 + 2,036 + 3,936} = 0,064;$$

$$\frac{0,922}{0,254+0,491+0,922+2,036+3,936}=0,121;$$

$$\frac{2,036}{0,254+0,491+0,922+2,036+3,936}=0,266;$$

$$\frac{3,936}{0,254+0,491+0,922+2,036+3,936}=0,515.$$

Отриманий вектор: $E_n = (0,033; 0,064; 0,121; 0,266; 0,515)$.

Нормалізований вектор E_n визначає уточнені числові пріоритети рівнів КБП з врахуванням можливостей підсистеми забезпечення та встановлює попередній формальний результат вирішення поставленого завдання.

Обчислимо оцінку узгодженості вагових значень параметрів. Помножимо матрицю парних порівнянь A справа на вектор E_n :

$$1 \times 0,033 + \frac{1}{3} \times 0,064 + \frac{1}{5} \times 0,121 + \frac{1}{7} \times 0,266 + \frac{1}{9} \times 0,515 = 0,173;$$

$$3 \times 0,033 + 1 \times 0,064 + \frac{1}{3} \times 0,121 + \frac{1}{5} \times 0,266 + \frac{1}{7} \times 0,515 = 0,329;$$

$$5 \times 0,033 + 3 \times 0,064 + 1 \times 0,121 + \frac{1}{3} \times 0,266 + \frac{1}{5} \times 0,515 = 0,670;$$

$$7 \times 0,033 + 5 \times 0,064 + 3 \times 0,121 + 1 \times 0,266 + \frac{1}{3} \times 0,515 = 1,351;$$

$$9 \times 0,033 + 7 \times 0,064 + 5 \times 0,121 + 3 \times 0,266 + 1 \times 0,515 = 2,663.$$

Вектор відносної важливості: $E_{n1} = (0,173; 0,329; 0,670; 1,351; 2,663)$.

Знайдемо компоненти максимального власного вектора матриці λ_{max} — поділимо складові вектора E_{n1} на відповідні складові вектора E_n .

$$\frac{0,173}{0,033} = 5,242;$$

$$\frac{0,329}{0,064} = 5,140;$$

$$\frac{0,670}{0,121} = 5,537;$$

$$\frac{1,351}{0,266} = 5,078;$$

$$\frac{2,663}{0,515} = 5,170.$$

Дістанемо: $E_{n2} = (5,242; 5,140; 5,537; 5,078; 5,170)$.

Знайдемо середнє арифметичне компонент вектора E_{n2} — λ_{max} , що дорівнює 5,233.

Оцінка одержаного рішення визначається індексом узгодженості, що отримали за формулою (3.3):

$$\frac{5,233-5}{5-1} = 0,058.$$

Еталонне значення індексу, J_e знаходимо в табл. 3.3, що для нашого випадку ($m = 5$) дорівнює 1,12.

Таблиця 3.3

Середні узгодженості для випадкових матриць різного порядку,

сформовано на основі [210]

Розмір матриці	3	4	5	6	7	8	9	10
Випадкова узгодженість	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Додатково оцінимо результати за відношенням узгодженості, величину якої отримаємо з виразу:

$$\frac{J_p}{J_e} = \frac{0,058}{1,120} = 0,051.$$

Результати парних порівнянь задовільні, якщо $\frac{J_p}{J_e} \leq 0,1$. Отримані результати свідчать, що узгодженість експертних суджень відносно вагових значень рівнів забезпечення МУКБП з врахуванням можливостей підсистеми забезпечення є достатньою.

Тепер визначимо вагові значення рівнів КБП з врахуванням можливостей підсистеми функціонування.

Матриця парних порівнянь рівнів безпеки з врахуванням можливостей підсистеми функціонування:

	g_1	g_2	g_3	g_4	g_5
g_1	1	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$
g_2	1	1	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$
g_3	3	1	1	1	$\frac{1}{3}$
g_4	5	3	1	1	1
g_5	7	5	3	1	1

Міру узгодженості числових значень парних порівнянь рівнів безпеки з врахуванням можливостей підсистеми функціонування встановлено за схемою описаною вище.

Результати обчислень вагових значень рівнів безпеки занесемо у табл. 3.4.

Наближене значення для $\lambda_{max} = 5,202$; $J_p = 0,050$; $\frac{J_p}{J_e} = 0,045$.

Отримані результати можна вважати задовільними: рівень збіжності процесу порівнянь дає підстави визнати його достатнім, а узгодженість експертних суджень відносно вагових значень належною.

Далі за аналогією обчислюємо вагові значення рівнів КБП з врахуванням можливостей підсистеми целевказання і контролю.

Матриця парних порівнянь рівнів безпеки з врахуванням можливостей підсистеми целевказання і контролю:

	g_1	g_2	g_3	g_4	g_5
g_1	1	1	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$
g_2	1	1	1	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$
g_3	2	1	1	1	$\frac{1}{2}$
g_4	4	2	1	1	1
g_5	6	4	2	1	1

Міру узгодженості числових значень парних порівнянь рівнів безпеки з врахуванням можливостей підсистеми целевказання і контролю встановлено за аналогією до вищенаведених розрахунків.

Вагові значення рівнів забезпечення також занесемо у табл. 3.4.

Наближене значення для $\lambda_{max} = 5,156$; індекс узгодженості $J_p = 0,039$; відношення узгодженості $\frac{J_p}{J_e} = 0,035$. З отриманих даних випливає, що рівень збіжності процесу оцінювання достатній, а узгодженість експертних суджень відносно вагових значень належна.

Таблиця 3.4

Вагові значення досягнутих рівнів КБП з врахуванням можливостей підсистем нижчого порядку, розраховано автором

Підсистеми	g_1	g_2	g_3	g_4	g_5
Забезпечення	0,033	0,064	0,121	0,266	0,515
Функціонування	0,063	0,094	0,160	0,275	0,407
Цілевказання	0,079	0,114	0,172	0,261	0,373

Тепер визначимо вагомість складових підсистем нижчого порядку (забезпечення, функціонування, цілевказання і контролю) МУКБП

з використанням матриць парних порівнянь за перевагою варіантів. Для цього порівняємо вагомість складових підсистем нижчого порядку за різного рівня забезпечення з врахуванням дуже низького рівня забезпечення КБП ВПГ.

Узгодженість результатів, як й в інших випадках, встановимо за: вектором пріоритетів λ_{max} ; індексом узгодженості J_p ; відношенням узгодженості $\frac{J_p}{J_e}$.

Спочатку обчислимо значення функцій корисності складових підсистеми забезпечення механізму управління u_{ij} (табл. 3.5) за різного рівня забезпечення безпеки (табл. 3.1).

Таблиця 3.5

Складові підсистеми забезпечення МУКБП та їх позначення,
складено автором

№	Складові підсистеми	Позначення
1	Інформаційна	a_1
2	Технічна	a_2
3	Організаційно-методична	a_3
4	Кадрова	a_4
5	Нормативно-правова	a_5
6	Фінансова	a_6

Для цього формуємо матриці парних порівнянь складових підсистеми забезпечення механізму управління.

Матриця парних порівнянь складових підсистеми забезпечення з врахуванням дуже низького рівня КБП виглядає наступним чином:

	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5	a_6
a_1	1	1	1	1	1	1
a_2	1	1	1	1	1	1
a_3	1	1	1	$\frac{1}{3}$	1	$\frac{1}{4}$
a_4	1	1	3	1	1	1
a_5	1	1	1	1	1	$\frac{1}{5}$
a_6	1	1	4	1	5	1

Корисність альтернатив для дуже низького рівня КБП: $u_{11} = 0,159$; $u_{12} = 0,159$; $u_{13} = 0,105$; $u_{14} = 0,191$; $u_{15} = 0,121$; $u_{16} = 0,262$.

Узгодженість результатів обчислень наступна: $\lambda_{max} = 6,439$; $J_p = 0,088$;

$$\frac{J_p}{J_e} = 0,071.$$

Матриця парних порівнянь складових підсистеми забезпечення з врахуванням низького рівня КБП:

	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5	a_6
a_1	1	1	1	1	1	$\frac{1}{2}$
a_2	1	1	2	1	1	1
a_3	1	$\frac{1}{2}$	1	$\frac{1}{4}$	1	$\frac{1}{5}$
a_4	1	1	4	1	2	1
a_5	1	1	1	$\frac{1}{2}$	1	$\frac{1}{6}$
a_6	2	1	5	1	6	1

Корисність альтернатив для низького рівня КБП: $u_{21} = 0,134$; $u_{22} = 0,169$; $u_{23} = 0,081$; $u_{24} = 0,214$; $u_{25} = 0,100$; $u_{26} = 0,299$.

Узгодженість результатів обчислень: $\lambda_{max} = 6,374$; $J_p = 0,075$; $\frac{J_p}{J_e} = 0,060$.

Матриця парних порівнянь складових підсистеми забезпечення з врахуванням середнього рівня КБП:

	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5	a_6
a_1	1	1	1	$\frac{1}{2}$	1	$\frac{1}{3}$
a_2	1	1	3	1	2	1
a_3	1	$\frac{1}{3}$	1	$\frac{1}{5}$	1	$\frac{1}{5}$
a_4	2	1	5	1	3	1
a_5	1	$\frac{1}{2}$	1	$\frac{1}{3}$	1	$\frac{1}{7}$
a_6	3	1	6	1	7	1

Корисність альтернатив для середнього рівня КБП: $u_{31} = 0,104$; $u_{32} = 0,189$; $u_{33} = 0,068$; $u_{34} = 0,247$; $u_{35} = 0,075$; $u_{36} = 0,314$.

Узгодженість результатів обчислень: $\lambda_{max} = 6,293$; $J_p = 0,059$; $\frac{J_p}{J_e} = 0,047$.

Матриця парних порівнянь складових підсистеми забезпечення з врахуванням високого рівня КБП:

	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5	a_6
a_1	1	1	2	$\frac{1}{2}$	1	$\frac{1}{4}$
a_2	1	1	4	1	2	$\frac{1}{2}$
a_3	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	1	$\frac{1}{6}$	2	$\frac{1}{6}$
a_4	2	1	6	1	4	1
a_5	1	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	1	$\frac{1}{8}$
a_6	4	2	6	1	8	1

Корисність альтернатив для високого рівня КБП: $u_{41} = 0,105$; $u_{42} = 0,167$; $u_{43} = 0,057$; $u_{44} = 0,252$; $u_{45} = 0,059$; $u_{46} = 0,357$.

Узгодженість результатів обчислень наступна: $\lambda_{max} = 6,312$; $J_p = 0,062$;

$$\frac{J_p}{J_e} = 0,050.$$

Матриця парних порівнянь складових підсистеми забезпечення з врахуванням дуже високого рівня КБП:

	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5	a_6
a_1	1	1	3	$\frac{1}{3}$	1	$\frac{1}{5}$
a_2	1	1	5	1	3	$\frac{1}{3}$
a_3	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	1	$\frac{1}{7}$	3	$\frac{1}{7}$
a_4	3	1	7	1	5	1
a_5	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	1	$\frac{1}{9}$
a_6	5	3	7	1	9	1

Корисність альтернатив для дуже високого рівня КБП: $u_{51} = 0,093$; $u_{52} = 0,160$; $u_{53} = 0,049$; $u_{54} = 0,266$; $u_{55} = 0,045$; $u_{56} = 0,384$.

Узгодженість результатів обчислень: $\lambda_{max} = 6,499$; $J_p = 0,099$; $\frac{J_p}{J_e} = 0,081$.

Обчислення функцій корисності складових підсистеми забезпечення механізму управління за перевагою варіантів виконані коректно, оскільки значення вектора пріоритетів λ_{max} , індексу узгодженості J_p і відношення узгодженості $\frac{J_p}{J_e}$ для кожної з матриць порівнянь знаходяться в межах норми.

Компоненти нормалізованого головного власного вектора матриці парних порівнянь рівнів КБП з врахуванням можливостей підсистем нижчого порядку: $s_1 = 0,033$; $s_2 = 0,064$; $s_3 = 0,121$; $s_4 = 0,266$; $s_5 = 0,515$ (взяті з табл. 3.4).

Маємо наступні варіанти обчислення значень функції корисності альтернатив для підсистем забезпечення та функціонування:

$$\begin{aligned}
U_1 &= s_1u_{11} + s_2u_{21} + s_3u_{31} + s_4u_{41} + s_5u_{51}, \\
U_2 &= s_1u_{12} + s_2u_{22} + s_3u_{32} + s_4u_{42} + s_5u_{52}, \\
U_3 &= s_1u_{13} + s_2u_{23} + s_3u_{33} + s_4u_{43} + s_5u_{53}, \\
U_4 &= s_1u_{14} + s_2u_{24} + s_3u_{34} + s_4u_{44} + s_5u_{54}, \\
U_5 &= s_1u_{15} + s_2u_{25} + s_3u_{35} + s_4u_{45} + s_5u_{55}; \\
U_6 &= s_1u_{16} + s_2u_{26} + s_3u_{36} + s_4u_{46} + s_5u_{56}.
\end{aligned} \tag{3.5}$$

Підставивши до системи рівнянь (3.5) отримані значення ваг рівнів КБП з врахуванням можливостей підсистем нижчого порядку та корисності альтернатив дістанемо наступні результати:

$$\begin{aligned}
U_1 &= 0,033 \times 0,159 + 0,064 \times 0,134 + 0,121 \times 0,104 + \\
&\quad + 0,266 \times 0,105 + 0,515 \times 0,093 = 0,103; \\
U_2 &= 0,033 \times 0,159 + 0,064 \times 0,169 + 0,121 \times 0,189 + \\
&\quad + 0,266 \times 0,167 + 0,515 \times 0,160 = 0,165; \\
U_3 &= 0,033 \times 0,107 + 0,064 \times 0,083 + 0,121 \times 0,070 + \\
&\quad + 0,266 \times 0,059 + 0,515 \times 0,049 = 0,058; \\
U_4 &= 0,033 \times 0,191 + 0,064 \times 0,214 + 0,121 \times 0,247 + \\
&\quad + 0,266 \times 0,252 + 0,515 \times 0,266 = 0,254; \\
U_5 &= 0,033 \times 0,121 + 0,064 \times 0,100 + 0,121 \times 0,075 + \\
&\quad + 0,266 \times 0,059 + 0,515 \times 0,047 = 0,060; \\
U_6 &= 0,033 \times 0,262 + 0,064 \times 0,299 + 0,121 \times 0,314 + \\
&\quad + 0,266 \times 0,357 + 0,515 \times 0,384 = 0,359.
\end{aligned}$$

Згідно використаного методу максимальний рівень КБП при використанні складових підсистеми забезпечення досягається за альтернативи U_6 , для якої значення функції корисності є максимальним.

Тепер знайдемо значення функцій корисності складових підсистеми функціонування механізму управління u_{ij} (табл. 3.6) за різного рівня КБП (табл. 3.1).

Таблиця 3.6

Складові підсистеми функціонування МУКБП та їх позначення, скланено автором

№	Складові підсистеми	Позначення
1	Прогнозування	b_1
2	Планування	b_2
3	Організування	b_3
4	Мотивування	b_4
5	Контролю	b_5
6	Регулювання	b_6

Нижче наводимо матриці парних порівнянь складових підсистеми функціонування механізму управління.

Матриця парних порівнянь складових підсистеми функціонування з врахуванням дуже низького рівня КБП:

	b_1	b_2	b_3	b_4	b_5	b_6
b_1	1	1	1	1	1	1
b_2	1	1	1	1	1	1
b_3	1	1	1	1	1	3
b_4	1	1	1	1	3	5
b_5	1	1	1	$\frac{1}{3}$	1	1
b_6	1	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	1	1

Корисність альтернатив для дуже низького рівня КБП: $u_{11} = 0,160$; $u_{12} = 0,160$; $u_{13} = 0,192$; $u_{14} = 0,251$; $u_{15} = 0,133$; $u_{16} = 0,103$.

Узгодженість результатів обчислень: $\lambda_{\max} = 6,367$; $J_p = 0,073$; $\frac{J_p}{J_e} = 0,059$.

Матриця парних порівнянь складових підсистеми функціонування з врахуванням низького рівня КБП:

	b_1	b_2	b_3	b_4	b_5	b_6
b_1	1	1	1	$\frac{1}{2}$	1	1
b_2	1	1	1	1	1	2
b_3	1	1	1	1	2	4
b_4	2	1	1	1	4	6
b_5	1	1	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	1	1
b_6	1	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	1	1

Корисність альтернатив для низького рівня КБП: $u_{21} = 0,135$; $u_{22} = 0,170$; $u_{23} = 0,215$; $u_{24} = 0,290$; $u_{25} = 0,107$; $u_{26} = 0,082$.

Узгодженість результатів обчислень: $\lambda_{max} = 6,321$; $J_p = 0,064$; $\frac{J_p}{J_e} = 0,052$.

Матриця парних порівнянь складових підсистеми функціонування з врахуванням середнього рівня КБП:

	b_1	b_2	b_3	b_4	b_5	b_6
b_1	1	1	1	$\frac{1}{3}$	1	1
b_2	1	1	1	1	1	3
b_3	1	1	1	1	3	5
b_4	3	1	1	1	5	7
b_5	1	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	1	1
b_6	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	1	1

Корисність альтернатив для середнього рівня КБП: $u_{31} = 0,121$; $u_{32} = 0,174$; $u_{33} = 0,228$; $u_{34} = 0,316$; $u_{35} = 0,092$; $u_{36} = 0,068$.

Узгодженість результатів обчислень: $\lambda_{max} = 6,430$; $J_p = 0,086$; $\frac{J_p}{J_e} = 0,069$.

Матриця парних порівнянь складових підсистеми функціонування з врахуванням високого рівня КБП:

	b_1	b_2	b_3	b_4	b_5	b_6
b_1	1	1	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	1	2
b_2	1	1	1	$\frac{1}{2}$	2	4
b_3	2	1	1	1	4	6
b_4	4	2	1	1	6	8
b_5	1	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	1	1
b_6	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$	1	1

Корисність альтернатив для високого рівня КБП: $u_{41} = 0,105$; $u_{42} = 0,166$; $u_{43} = 0,252$; $u_{44} = 0,357$; $u_{45} = 0,069$; $u_{46} = 0,050$.

Узгодженість результатів обчислень: $\lambda_{max} = 6,167$; $J_p = 0,033$; $\frac{J_p}{J_e} = 0,027$.

Матриця парних порівнянь складових підсистеми функціонування з врахуванням дуже високого рівня КБП:

	b_1	b_2	b_3	b_4	b_5	b_6
b_1	1	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	1	3
b_2	1	1	1	$\frac{1}{3}$	3	5
b_3	3	1	1	1	5	7
b_4	5	3	1	1	7	9
b_5	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	1	1
b_6	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	1	1

Корисність альтернатив для дуже високого рівня забезпечення КБП:
 $u_{51} = 0,093$; $u_{52} = 0,160$; $u_{53} = 0,266$; $u_{54} = 0,384$; $u_{55} = 0,056$; $u_{56} = 0,040$.

Узгодженість результатів обчислень: $\lambda_{max} = 6,215$; $J_p = 0,043$; $\frac{J_p}{J_e} = 0,035$.

Обчислення функцій корисності складових підсистеми функціонування механізму управління за перевагою варіантів виконані коректно, оскільки значення вектора пріоритетів λ_{max} , індексу узгодженості J_p і відношення узгодженості $\frac{J_p}{J_e}$ для кожної з матриць порівнянь знаходяться в межах норми.

Компоненти нормалізованого головного власного вектора матриці парних порівнянь рівнів КБП з врахуванням можливостей підсистем нижчого порядку беремо з табл. 3.4.

Підставивши до системи рівнянь (3.5) отримані значення ваг рівнів КБП з врахуванням можливостей підсистем нижчого порядку та корисності альтернатив дістанемо наступні результати:

$$U_1 = 0,063 \times 0,160 + 0,094 \times 0,135 + 0,160 \times 0,121 + \\ + 0,275 \times 0,105 + 0,407 \times 0,093 = 0,109;$$

$$U_2 = 0,063 \times 0,160 + 0,094 \times 0,170 + 0,160 \times 0,174 +$$

$$+ 0,275 \times 0,166 + 0,407 \times 0,160 = 0,165;$$

$$U_3 = 0,063 \times 0,192 + 0,094 \times 0,215 + 0,160 \times 0,228 + \\ + 0,275 \times 0,252 + 0,407 \times 0,266 = 0,245;$$

$$U_4 = 0,063 \times 0,251 + 0,094 \times 0,290 + 0,160 \times 0,316 + \\ + 0,275 \times 0,357 + 0,407 \times 0,384 = 0,348;$$

$$U_5 = 0,063 \times 0,133 + 0,094 \times 0,107 + 0,160 \times 0,092 + \\ + 0,275 \times 0,069 + 0,407 \times 0,056 = 0,075;$$

$$U_6 = 0,063 \times 0,103 + 0,094 \times 0,082 + 0,160 \times 0,068 + \\ + 0,275 \times 0,050 + 0,407 \times 0,040 = 0,057.$$

Згідно використаного методу максимальний рівень КБП при використанні складових підсистеми функціонування досягається за альтернативи U_4 , для якої значення функції корисності є максимальним.

Для знаходження значення функцій корисності складових підсистеми цілевказання та контролю механізму управління u_{ij} (табл. 3.7) за різного рівня КБП (табл. 3.1) будуємо матриці парних порівнянь, що наведені нижче.

Таблиця 3.7

Складові підсистеми цілевказання та контролю МУКБП та їх позначення,
складено автором

№	Складові підсистеми	Позначення
1	Тактики	c_1
2	Стратегії	c_2
3	Оцінювання результативності	c_3

Матриця парних порівнянь складових підсистеми цілевказання та контролю з врахуванням дуже низького рівня КБП:

	c_1	c_2	c_3
c_1	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{2}$
c_2	3	1	1
c_3	2	1	1

Корисність альтернатив для дуже низького рівня КБП: $u_{11} = 0,169$; $u_{12} = 0,443$; $u_{13} = 0,387$.

Узгодженість результатів обчислень: $\lambda_{max} = 3,018$; $J_p = 0,009$; $\frac{J_p}{J_e} = 0,016$.

Матриця парних порівнянь складових підсистеми цілевказання та контролю з врахуванням низького рівня КБП:

	c_1	c_2	c_3
c_1	1	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$
c_2	4	1	1
c_3	2	1	1

Корисність альтернатив для низького рівня КБП: $u_{21} = 0,149$; $u_{22} = 0,474$; $u_{23} = 0,376$.

Узгодженість результатів обчислень: $\lambda_{max} = 3,054$; $J_p = 0,027$; $\frac{J_p}{J_e} = 0,046$.

Матриця парних порівнянь складових підсистеми цілевказання та контролю з врахуванням середнього рівня КБП:

	c_1	c_2	c_3
c_1	1	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{3}$
c_2	5	1	1
c_3	3	1	1

Корисність альтернатив для середнього рівня КБП: $u_{31} = 0,114$; $u_{32} = 0,480$; $u_{33} = 0,405$.

Узгодженість результатів обчислень: $\lambda_{max} = 3,029$; $J_p = 0,014$; $\frac{J_p}{J_e} = 0,025$.

Матриця парних порівнянь складових підсистеми цілевказання та контролю з врахуванням високого рівня КБП:

	c_1	c_2	c_3
c_1	1	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{4}$
c_2	6	1	2
c_3	4	$\frac{1}{2}$	1

Корисність альтернатив для високого рівня КБП: $u_{31} = 0,089$; $u_{32} = 0,587$; $u_{33} = 0,323$.

Узгодженість результатів обчислень: $\lambda_{max} = 3,018$; $J_p = 0,0092$; $\frac{J_p}{J_e} = 0,016$.

Матриця парних порівнянь складових підсистеми цілевказання та контролю з врахуванням дуже високого рівня КБП:

	c_1	c_2	c_3
c_1	1	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{5}$
c_2	7	1	3
c_3	5	$\frac{1}{3}$	1

Корисність альтернатив для дуже високого рівня КБП: $u_{31} = 0,072$; $u_{32} = 0,649$; $u_{33} = 0,278$.

Узгодженість результатів обчислень: $\lambda_{max} = 3,065$; $J_p = 0,032$; $\frac{J_p}{J_e} = 0,056$.

Бачимо, що обчислення функцій корисності складових підсистеми цілевказання та контролю за перевагою варіантів виконані коректно та знаходяться в межах норми. Для усіх випадків $\frac{J_p}{J_e} \leq 0,1$.

Значення функцій корисності альтернатив для підсистеми цілевказання та контролю здійснимо за системною рівнянь:

$$\begin{aligned} U_1 &= s_1u_{11} + s_2u_{21} + s_3u_{31} + s_4u_{41} + s_5u_{51}, \\ U_2 &= s_1u_{12} + s_2u_{22} + s_3u_{32} + s_4u_{42} + s_5u_{52}, \\ U_3 &= s_1u_{13} + s_2u_{23} + s_3u_{33} + s_4u_{43} + s_5u_{53}. \end{aligned} \quad (3.6)$$

Підставивши до системи рівнянь (3.6) отримані значення ваг рівнів КБП з врахуванням можливостей підсистем нижчого порядку та корисності альтернатив дістанемо наступні результати:

$$\begin{aligned} U_1 &= 0,079 \times 0,169 + 0,114 \times 0,149 + 0,172 \times 0,114 + \\ &\quad + 0,261 \times 0,089 + 0,373 \times 0,072 = 0,100; \\ U_2 &= 0,079 \times 0,443 + 0,114 \times 0,474 + 0,172 \times 0,480 + \\ &\quad + 0,261 \times 0,587 + 0,373 \times 0,649 = 0,567; \\ U_3 &= 0,079 \times 0,387 + 0,114 \times 0,376 + 0,172 \times 0,405 + \\ &\quad + 0,261 \times 0,323 + 0,373 \times 0,278 = 0,332. \end{aligned}$$

Згідно використаного методу максимальний рівень КБП при використанні складових підсистеми цілевказання та контролю досягається за альтернативи U_2 , для якої значення функції корисності є максимальним.

Узагальнивши отримані результати бачимо оцінку складових підсистем МУКБП необхідних для досягнення бажаного рівня КБП (табл. 3.8).

Застосований метод (багатокритеріального оцінювання альтернатив) на прикладі конкретного підприємства (НТВ «ППП») дозволив визначити вагомість складових підсистем МУКБП.

Таблиця 3.8

Оцінювання складових підсистем МУКБП, обчислено автором

Позначення	Підсистеми нижчого порядку механізму	Вага
a_1	Інформаційна	0,103
a_2	Технічна	0,165
a_3	Організаційно-методична	0,058
a_4	Кадрова	0,254
a_5	Нормативно-правова	0,060
a_6	Фінансова	0,359
b_1	Прогнозування	0,109
b_2	Планування	0,165
b_3	Організування	0,245
b_4	Мотивування	0,348
b_5	Контролю	0,075
b_6	Регулювання	0,057
c_1	Тактики	0,100
c_2	Стратегії	0,567
c_3	Оцінювання результативності	0,332

Отримані результати разом з попередніми напрацюваннями дають можливість досягнути оптимального рівня КБП ВПП.

3.3. Технологія управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки

Пандемія 2019-2021 рр. та в подальшому військова агресія загалом надали поштовх для осучаснення процесу управління підприємством, коли визначальним стало сприйняття людини не лише в якості одного із необхідних ресурсів, а ключової умови існування й розвитку бізнесу. Фактично, вказані фактори посилили результуючу боротьби за людські ресурси, яка раніше визначалася складною демографічною ситуацією та наростаючими темпами трудової міграції. Необхідним доповненням для цілісного сприйняття поточних

умов взаємодії роботодавця й найманого працівника повинно стати те, що йдеться не про виконання завдань стосовно залучення необхідної кількості виконавців, а пріоритетне досягнення й підтримання якісних параметрів, серед яких домінує професійний та інтелектуальний рівень, який повинен покращуватися у відповідності до технологічного поступу та вищими темпами порівняно з конкурентами. Загалом викладені міркування доводять кардинальну зміну в системі УКБП, коли працівник уже не розглядається виключно як базове джерело загроз, а основа виживання, для чого обов'язковою є активність на ринку праці, тобто в ході пошуку нових претендентів на робочі місця із кращою конкурентною пропозицією, створення сприятливих умов через акліматизацію та самовдосконалення, надання належної уваги покращенню професійних здібностей та здобуття нових знань у відповідності до технічного рівня виробництва, застосування мотиваційних механізмів для збільшення продуктивності праці, підтримання стійкості й посилення лояльності. Прослідковується той момент, що коригування завдань суб'єктів безпеки в стратегічному вимірі відбулося під тиском інтелектуалізації економіки. Так, в тактичному плані сьогодні в Україні йде боротьба загалом за людські ресурси, але автоматизація й роботизація, хоча й менш інтенсивно порівняно із країнами лідерами економічного поступу, визначає важливість саме якісних параметрів у порівнянні із кількісними. Тобто, у період післявоєнної відбудови можна очікувати наступну хвилю збурень на ринку праці, яка буде спричинена як міграційними процесами, так й пришвидшенням технологічного оновлення виробничої сфери, де цифрова грамотність виступатиме необхідним мінімумом, а перевагу отримуватимуть фахівці із спроможністю творчо вирішувати будь-які нові завдання. Виходячи з поточної ситуації та очікуваних тактичних й стратегічних змін, нами, у цьому підрозділі дисертаційної роботи, поставлене завдання, яке передбачає розроблення технології УКБП в умовах інтелектуалізації економіки, що вимагає попереднього уточнення змісту термінів «технологія», «технологія управління»

й «інтелектуалізація праці» із наступним моделюванням, послуговуючись методом IDEF0.

Початковий розгляд термінів «технологія» й «технологія управління» зумовлений необхідністю широкого практичного застосування авторського підходу в сфері УКБП, який відмінний врахуванням тенденцій стосовно інтелектуалізації економіки, що можна досягнути лише у випадку розроблення відповідної технології. Зазначимо, що сучасне сприйняття технології визначається змістовим поєднанням двох грецьких слів *techne* і *logos*, які сьогодні можна розглядати через «майстерність» й «вчення», тобто йдеться про знання стосовно досягнення чітко визначеної цілі. Практичне застосування технологія набула у виробничій сфері, коли мало місце розуміння необхідної сировини й матеріалів із наступною етапністю виконання дій для створення продукту, застосування якого забезпечить задоволення певних потреб широкого кола споживачів. Про технологію почали говорити в умовах переходу до серійного виробництва, коли були встановлені вимоги до ресурсної основи, кваліфікації виконавців й параметрів готової продукції із подальшим визначенням ціни. Безперечно, що таке сприйняття технології можна вважати доволі вузьким, зокрема через прив'язку до матеріального виробництва, але воно створило необхідну основу для розширення сфери застосування і сьогодні йдеться уже про загалом знання, які уможливають задоволення усіх існуючих потреб.

Й. Бекману був першим, в працях кого було вжито термін «технологія». Сприяючою обставиною цього факту стала необхідність розрізнення даних про технічну складову виробничих процесів та умов результативного застосування останньої. Тобто не достатньо було уже придбати технологічно складну машину, але необхідними стали знання її використання для виробництва очікуваних за якістю й кількістю продуктів, що і було реалізовано у вигляді технології. Початковий імпульс Й. Бекмана був посилений А. Еспіносом через виділення трьох пов'язаних рівнів технології: статичний, коли йшлося загалом

про опис послідовності необхідних до виконання дій; динамічний, який вказував умови отримання необхідного результату й можливий вплив відмінних за характером дії факторів; статично-динамічний, що демонструє поступ у задоволенні потреб за рахунок впровадження інновацій. Якщо Й. Бекмана та ряд його послідовників розглядали технологію виключно щодо певного ремесла чи активності з метою отримання конкретного продукту, то П. Друкер ліквідував такі вузькі рамки, стверджуючи, що «...не існує якоїсь однієї технології, яка належала б тільки якійсь одній індустрії, і що, навпаки, усі технології можуть – принаймні, теоретично – мати велике значення для будь-якої індустрії й впливати на будь-яку індустрію» [53, с. 112]. Сьогодні, започаткування будь-якого бізнесу можливе у випадку уже наявності знань й досвіду та/або спроможності придбати технологію, яка включає усі без винятку процеси створення продукту чи надання послуги. Наявність прогалів в технології визначають не лише результативність, а загалом тривалість життєвого циклу певного підприємства. Встановлюється зазначене рівнем вхідного бар'єру. При великій кількості учасників ринку конкурентна позиція визначається осучасненим рівнем технології.

Значення технології в будь-якій сфері суспільної активності стало підставою для існування відмінних підходів у її сприйнятті. Ми зосередимося лише на кількох, які максимально дотичні до поставленого в цьому розділі завдання. Так, К. Долмен, дотримуючись початкового значення, що походить з матеріального виробництва, вважає технологію «...сполукою фізичних процесів, яка перетворює витрат у випуск» [214]. Така позиція отримала осучаснений варіант у трактуванні О. Кузьміна, який пропонує розглядати технологію в якості «...способу перетворення будь-яких вхідних елементів у вихідні» [96, с. 191]. Можна погодитися, що, не залежно від складності та сфери застосування, кожна технологія потребує вхідних потоків, передбачає етапність виконання певних операцій та дозволяє отримати продукт.

В довідниковій літературі та законодавчій базі переважає розгляд технології як сукупності генерованих знань. Для прикладу, в Оксфордському словнику коротко вказується, що технологія передбачає «...застосування наукових знань для практичних цілей» [209]. Законодавче поле України містить суттєво більш ємне визначення, в якому конкретизується етапність розроблення й використання технології, яка являє собою «...результат науково-технічної діяльності, сукупність систематизованих наукових знань, технічних, організаційних та інших рішень про перелік, строк, порядок та послідовність виконання операцій, процесу виробництва та/або реалізації і зберігання продукції, надання послуг» [139]. Такий розгляд технології відмінний тим, що йдеться про знання, які визначають хід виконання усього процесу в цілому та в його межах окремих операцій, а також готові рішення, що враховують кожне можливе відхилення базових умов. Загалом йдеться про складний комплекс, який поєднує технічну й знаннєву складові та досвід застосування не в поодинокому випадку.

Зростання ролі інформації надало поштовх й для перегляду змісту терміну «технологія», що було реалізовано Ф. Хадлом, який пропонував його розглядати як «...розробку й суспільне застосування інформації» [203]. Такі міркування спираються на значення й рівень поширення цифрових технологій, але при цьому вони нівелюють як технічний, так і людський фактор. Для прикладу, як уже підкреслювалося, технологія визначає необхідний рівень користувача, тобто найманого працівника, який за її допомогою виконує поставлені завдання. Виникнення невідповідності за цією складовою не можуть бути компенсовані іншими, тобто технічною й інформаційною. Наші міркування ґрунтуються як на практичному досвіді, так й теоретичних розробках, зокрема Ж. Генрі, який вирізняв в структурі технології «...матеріально-енергетичну, інформаційну та людську» [202] складові. Загалом об'єктивно можна вважати ототожнення технології й інформації виключно у дуже вузькому значенні.

Зроблені узагальнення дають підставу твердити про зростаюче значення технології як поєднання інформаційної (формалізовані знання щодо якості вхідного ресурсного забезпечення, протікання процесу перетворення й вимог до кінцевого результату), технічної (устаткування, обладнання, пристрої, тобто усе, що необхідне для виконання виробничого процесу чи надання послуг) й людської (реалізується у вигляді вимог до виконавців, які будуть застосовувати технологію) складових, які визначають зміст та порядок застосування відомих методів, згідно попередньо складеного й апробованого алгоритму, стосовно етапності виконання конкретних завдань для отримання необхідного результату. Сьогодні має місце певний парадокс, коли базове тлумачення технології вимагає чіткості виконання усіх дій й відповідності якості складових, що були названі вище, початковим параметрам при одночасному швидкому поступі, в тому числі й спровокованому інтелектуалізацією економіки, який повинен реалізуватися в удосконаленні, тобто внесенні змін. З названих складових саме людська характеризується зворотною реакцією на такі зміни в технології, що проявляється у спротиві, а відтак виникненні загрози. Це ще одна площина активності суб'єктів безпеки, що потребує перегляду засад провадження безпекової діяльності на мікрорівні.

Термін «технологія управління» успадкував основні якості базового поняття «технологія», але й характеризується власною еволюцією, коли початковим стало ототожнення із виробничою технологією з наступним виокремленням специфічних процедур. Знаковим було обґрунтування змісту таких різновидів технології управління як «...цільова, процесна, командоутворююча, залучення працівників до процесу управління» [168, с. 323], що в подальшому трансформувалося у максимально гнучку конструкцію, яка має прикладний характер із можливістю формування нових видів у відповідності до актуальних умов застосування. Встановлену етапність можна простежити і на основі групування присутніх в наукових публікаціях визначеннях технології управління, які не втрачають своєї актуальності, адже

доводять комплексність й багатогранність поняття. Для прикладу, економічна енциклопедія передбачає тлумачення технології управління як «...поєднання, послідовність, взаємозв'язок організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі здійснення управлінських функцій» [61, с. 225], тобто акцент ставиться на деталізації кожного етапу, який уможливорює виконання управлінських функцій, за аналогією із послідовністю покрокового здійснення дій для обробки первинної сировини з наступним отриманням готового виробу. Аналогічне ототожнення прослідковується і в тих позиціях, які передбачають сприйняття технології управління як «...сукупності знань про способи та форми застосування системи управління підприємством у процесах управління» [134, с. 352]. Акцент на знаннях був актуальний у період тлумачення технології в матеріальному виробництві як надзвичайно цінного спадку, що передавався від майстра до його учнів задля збереження секретів, що забезпечувало їм постійний дохід та привілейоване положення в громаді. Ще одним свідченням прояву виробничих коренів у розумінні технології управління є намагання подати це поняття в ракурсі «...комплексу управлінських впливів» [47, с. 75], що відповідає характеру прикладення зусиль через знаряддя праці на певний об'єкт для отримання необхідного результату.

Наступна група поглядів відмінна врахуванням сформованого базису управління. Привертає увагу думка В. Василенка, який в основу ставить розроблення й виконання рішення, а відтак пропонує розуміти технологію управління як «...безперервний творчий процес підтримки сталого режиму функціонування системи шляхом прийняття й реалізації господарських рішень» [16, с. 237]. Загалом можна погодитися, що керуючий вплив здійснюється завдяки управлінським рішенням, а відтак ця складова є основою відповідної технології. Хоча звернення до первинної одиниці, оминаючи більш вагомі складові, вказує на обмежене, тобто вузьке, сприйняття. Зазначене стало причиною більшої кількості прихильників іншого підходу, де акцент робиться

не на рішення, а функціях. Так, І. Чмутова, доводить необхідність сприйняття технології управління як «...цілеспрямованої, впорядкованої, скоординованої сукупності управлінських процедур, які реалізуються в межах управлінських функцій і забезпечуються вибором доцільних інструментів і методів управління» [169, с. 72]. Фактично вказується, що технологія управління повинна передбачати виконання усіх функцій, послуговуючись найбільш доцільним переліком методів, що дають змогу виконати ряд необхідних процедур. У порівнянні із технологіями у виробничій сфері, технологія управління є більш складнішою, хоча б через те, що йдеться про максимальну варіативність цілей, нестабільність ресурсної основи, наявність необмеженої кількості альтернативних способів виконання і систематичної зміни середовища протікання усіх процесів. Сьогодні наявні спроби узгодити охарактеризовані два підходи через наголос на необхідність здійснення функцій через процедуру обґрунтування, розроблення й здійснення управлінських рішень, що можливе на підставі виокремлення певних процедур та операцій. Загалом зростає кількість прихильників максимальної гнучкості такої технології, коли початково формується асортимент усього можливого інструментарію, а далі відбувається відбір тих складових, тобто підходів методів, прийомів, ресурсного підґрунтя тощо, які дають змогу отримати необхідний результат. Позитивним моментом є відносна відсутність чітких меж, що дає змогу креативно підійти до вирішення кожної конкретної проблеми, але ця ж обставина дає результат за відповідного рівня суб'єкта управління. Загалом в графічному вигляді нами узагальнено базові підходи до розуміння технології управління із виділенням авторської позиції (рис. 3.3).

Авторське бачення технології УКБП враховує спільні характеристики усіх вище розглянутих підходів, але уже орієнтоване на специфіку забезпечення КБП, посиляючись на обумовлений вплив актуальних на сьогодні факторів.



Рис. 3.3. Аспекти тлумачення поняття «технологія управління», сформовано автором, авторська позиція виділена

У підрозділі 1.2 нами були розглянуті та уточнені ключові аспекти інтелектуалізації економіки із демонстрацією тих змін, що повинні відбутися в ході забезпечення КБП. Технологія управління вимагає більш суттєвої деталізації, тобто від аспектів на макрорівні, доцільно перейти до їх практичної реалізації на мікрорівні, що вимагає зосередження на засадах інтелектуалізації праці. Вважаємо за необхідне також зробити застереження, яке полягає в тому, що змістове наповнення авторського розуміння технології УКБП обмежене в концентрації уваги на інтелектуалізації управління безпековою діяльністю, тобто ми в межах такої технології будемо загалом розглядати вплив інтелектуалізації на суб'єкти й об'єкти безпеки.

Початково з'ясуємо причини необхідності слідування за інтелектуалізацією економіки в умовах окремих підприємств, зокрема тих, що функціонують в складі ВПП. Такі причини лаконічно можна окреслити наступним чином:

- змінам попиту споживачів на користь технологічно складної продукції, прикладом чого є зростання зацікавленості в електронній книзі із доданою реальністю на противагу традиційному виданню на паперовій основі.

- швидкі темпи технологічного оновлення виробничої сфери, результативне застосування яких вимагає набуття нових знань кожним залученим працівником;

- автоматизацій й роботизації збільшує попит на універсальних працівників, професійний й інтелектуальний рівень яких дозволяє якісно виконувати не одну операцію, а бути корисним на усіх етапах;

- моніторингу постійно зростаючого інформаційного потоку сприяють цифрові технології, але результативне використання сформованої бази даних неможливе без людини, тобто знань щодо практичного застосування таких технологій й можливостей, які відкриваються за рахунок чергового технологічного поступу;

- інтелектуалізація економіки, окрім інших наслідків, провокує трансформацію потреб найманих працівників, коли актуалізується необхідність в саморозвитку, використовуючи інвестиції роботодавця, й надання переваги максимально широкому колу мотиваційних інструментів.

Ми обмежилися колом причин, надаючи перевагу тим, що встановлюють прямий вплив тенденціям на макrorівні щодо діяльності підприємства, з наступними вимушеними змінами в організації співпраці між роботодавцем й найманим працівником. При цьому чітко прослідковуються безпекові аспекти, адже кожна зміна супроводжується ймовірним виникненням загрози, яка повинна бути об'єктом уваги суб'єктів безпеки.

Трактуванню інтелектуалізації й інтелектуалізації економіки було приділено належну увагу у підрозділі 1.2, але за своєю суттю зроблені узагальнення стосуються процесів на макрорівні, що, для цілей розроблення технології управління, вимагає уточнення змісту таких й щодо підприємства. Відзначимо, що з метою з'ясування суті інтелектуалізації праці частина дослідників вдаються до масштабування, тобто подають такі процеси на мікрорівні як насичення усіх господарських процесів розумовою працею [93, с. 47], підкреслюючи також важливість поширення творчого підходу до дій в кожній типовій чи новій ситуації. Переконані, що кращі практики інтелектуалізації економіки варті уваги в діяльності підприємства, але необхідним є врахування специфіки, в тому числі безпекової, взаємодії роботодавця й найманого працівника, оскільки незмінним носієм інтелекту є людина. В цьому ракурсі імпонує позиція В. Борща [10, с. 86], в якій вказуються не лише передумови, але й шляхи підвищення інтелектуалізації, що включають синхронність в розвитку інтелектуального рівня кожного працівника із одночасним покращенням матеріально-технічного забезпечення. Цікавим є й погляд О. Скворцова [148, с. 54], який зосереджується на питаннях розвитку людського капіталу, доводячи потребу досягнення цього шляхом синергетичного покращення інформаційного обміну, генерування нових знань, набуття індивідуумом умінь та обміну досвідом задля отримання соціально-економічного ефекту, який не обмежується рамками підприємства, а є більш вагомим.

Якщо виокремлені вище підходи передбачали розгляд інтелектуалізації як ціль, досягнення якої є вимушеним кроком у слідуванні за загальноекономічними тенденціями, то О. Семченко [146] вбачає в ній засіб, застосування якого дає змогу збільшити продуктивність праці, в тому числі за рахунок зменшення частки фізичної праці завдяки автоматизації, коли робота в парі «людина – машина» відбувається за вищого інтелектуального рівня найманого працівника.

Загалом існуючу відмінність в поглядах на інтелектуалізацію праці, яка максимально відповідає характеру трансформації на рівні підприємства, можна пояснити швидкими темпами технологічного поступу, слідування якому потребує перегляду вимог до якостей кожного найманого працівника, а також формування відповідного ресурсного забезпечення. Існуюча відмінність в технології виробництва в умовах різних товаровиробників встановлює свої індивідуальні темпи інтелектуалізації, але спільним є усвідомлення важливості активності на ринку праці для залучення працівників із відповідним професійним й інтелектуальним рівнем, очікуваною спроможністю до саморозвитку в динаміці не нижчій за ті зміни, що будуть мати місце в середньо та довгостроковій перспективі. Новіші тенденції вказують на цінність не просто творчої інтелектуальної праці, тобто не слідування за раніше розробленим алгоритмом, а створення такого в ситуації відсутності досвіду та максимальної невизначеності сьогодні та в майбутньому. Зазначене модифікує відносини між роботодавцем й працівником, коли не йдеться про встановлений план й рівень його виконання, а завдання, що вимагає особистого поступу із розвитком людського капіталу на рівні підприємства. Тобто статика у взаємодії із найманим працівником повинна відійти в минуле, базові критерії мають включати поточний рівень й наявність задатків до індивідуального прогресу, в тому числі завдяки покращенню системи мотивації.

Здійснений огляд вказав, що упродовж останнього десятиліття дослідники все з більшою активністю здійснюють спроби розглянути інтелектуалізацію управління на рівні підприємства, що є цікавим моментом з позиції розроблення технології управління та особливостю керуючої та керованої підсистем в системі КБП. Так, О. Ігуменцов [72, с. 177] доводить, що інтелектуалізація управління повинна передбачати зміну вертикальних напрямів в інформаційно-комунікаційному обміні даними на вертикально-горизонтальні із обов'язковим використанням креативних ідей та їх подальшої формалізації. Цікавою є орієнтація на зміну засад обміну даними, оскільки для

процесу управління саме інформація виступає основою, але вважаємо, що в недостатній мірі приділена увага особистому рівню представників керуючої підсистеми. Технічна модернізація в частині збільшення пропускну здатності інформаційних каналів та часткова переорієнтація їх спрямування є скоріше допоміжним напрямом в інтелектуалізації управління. Г. Швиденко [174, с. 24] надає перевагу знаннєвому аспекту, тобто створенню умов для генерування нових знань, які повинні бути актуальними в умовах зовнішніх зрушень та внутрішніх змін для уможливлення розвитку підприємства. Без цитування інших позицій можна зробити наступні узагальнення щодо актуального на сьогодні бачення інтелектуалізації управління, яке передбачає:

- осучаснення засад управління, яке повинно передбачати як створення необхідних умов для працівників як керованої підсистеми, так й містити реальні кроки стосовно інтелектуального розвитку керуючої підсистеми через обумовлені вище зміни у взаємодії й технологічний поступ в отриманні, обміні й використанні інформації;

- формування максимально широкого інструментарію для реалізації керуючого впливу із можливістю здійснення вибору того варіанту, який забезпечить необхідний результат;

- креативність у мотивуванні працівників до самовдосконалення й розвитку людського капіталу на рівні підприємства, зважаючи на індивідуальність потреб й тієї ситуації, що складається на ринку праці.

В сукупності розглянуті моменти інтелектуалізації праці та інтелектуалізації управління об'єднуються тим фактом, що йдеться про актуальний на сьогодні безперервний процес. Не ситуаційні заходи, а саме процес інтелектуалізації, що зумовлено подальшим прогресом в інтелектуалізації економіки та особливостями формування інтелектуального капіталу. Н. Зубчинська пропонує розглядати вказаний процес як «...онтогенетичний стосовно використання та формування інтелектуально значущих можливостей і здібностей» [71, с. 108], посиляючись на збільшення

частоти появи завдань, які можна виконати виключно на підставі креативності, відкидаючи раніше накопичений досвід. Зважаючи на переконливість вказаної підстави, вважаємо, що процес інтелектуалізації повинен визначатися двома базовими векторами: інтелектуальною діяльністю працівника та організацією розвитку людського капіталу підприємства. У підрозділі 1.2 наголошувалося, що інтелект являє собою особисту характеристику людини, яка визначає спроможність не лише виконувати роботу певної складності, але й здатність розумово розвиватися, заглиблюючись у певну сферу професійної діяльності. Н. Зубчинська доводить доцільність сприйняття інтелектуальної діяльності людини через поєднання «...функціональних можливостей, способів і засобів її мислення, різноманітних форм відносин та соціокультурних цінностей» [71, с. 108]. Тобто на процес інтелектуалізації безпосередньо впливає рівень кваліфікації, наявність навичок й вмінь, спроможність до креативності й особиста вмотивованість кожного працівника. Індивідуальність є важливою, але діяльність підприємства вимагає активності більше ніж одного працівника, а відтак вища пріоритетність зберігається за другим із вказаних векторів. Інтелектуальна діяльність людини визначається успадкованими завдатками та спроможністю їх розвинути, що потребує інвестицій, зокрема на корпоративному рівні. Інтенсивність інтелектуальної діяльності залежна від віку і стану здоров'я. Неперервність інтелектуалізації вимагає узгодженого формування команди виконавців із врахуванням особистого інтелектуального потенціалу та зацікавленості у досягненні цільових орієнтирів. Як підтвердження висловлених міркувань можна процитувати аналітичні факти об'єднані в публікації Г. Островської, де вказується, що «...інтелектуальний потенціал середньостатистичного працівника в Японії використовується на 60-75%, у США, країнах ЄС – 45-50%... в Україні – 15-20%» [133 с. 160]. Зазначений факт обумовлений скоріше не низьким інтелектуальним потенціалом працівників, а прогалинами в управлінні. Поточна ситуація на ринку праці, вимагає, з позиції забезпечення КБП, акцентувати увагу на трьох

моментах: по-перше, необхідність залучення й утримання носіїв інтелекту; по-друге, створення умов для інтелектуального розвитку, проявів креативності й формалізації генерованих знань; по-третє, мотивування через зацікавленість до саморозвитку та застосування широкого переліку матеріальних та нематеріальних стимулів. Такі міркування стали підставою для застосування методу анкетування з ціллю визначення тих факторів, що в найбільшій мірі негативно впливають на інтелектуалізацію на мікрорівні з подальшим врахуванням результатів в технології УКБП (рис. 3.4).

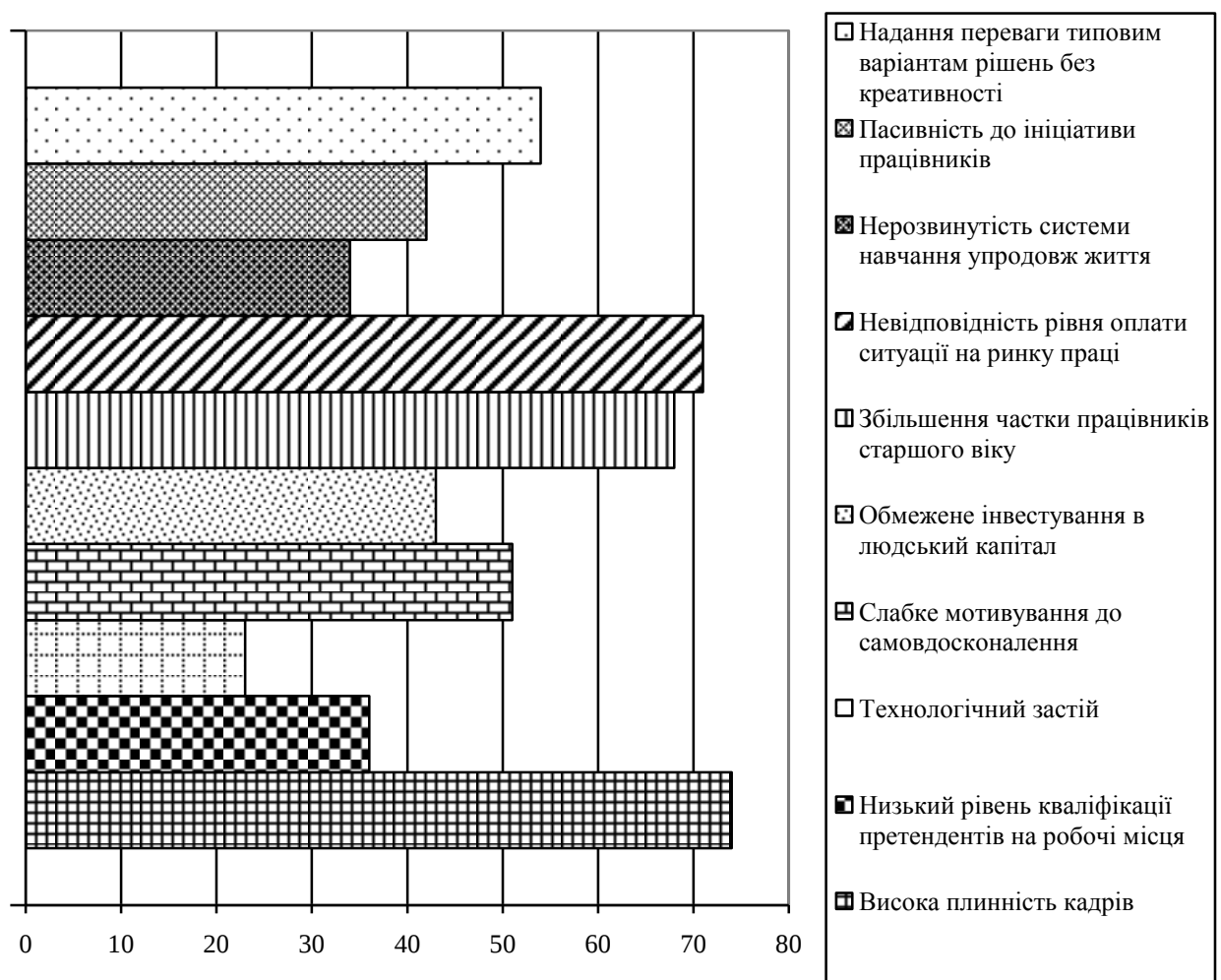


Рис. 3.4. Результати анкетного опитування працівників підприємств ВПГ,
сформовано автором

Коло опитаних було сформовано як із працівників вказаних у підрозділі 2.2 підприємств, так й інших, які за своєю спеціалізацією належать до ВПГ.

Загальна кількість опитаних склала 120 осіб, а саме анкетування проводилося у вересні 2024 року. На отримані результати безсумнівний вплив мали військові дії, що визначається не лише рівнем суттєвості впливу, а загалом переліком усіх факторів. Доцільно також сприймати отримані результати із врахуванням ієрархічного впорядкування умов УКБП (підр. 2.1, рис. 2.8) та рівня інтегрального показників результативності УКБП (підр. 2.2, рис. 2.16). Прослідковується певна узгодженість. Для прикладу, відмінності між рівнем оплати праці в умовах більшості підприємств ВПГ та ситуацією на ринку праці зумовлено домінуванням у 2024 році інтересів найманих працівників, коли фактично посилюється дефіцит робочої сили через біженців, внутрішньо переміщених осіб та виконання програми мобілізації із зростанням вимог по оплаті праці та неспроможності підприємств швидкого відгуку на такі виклики. Плинність кадрів гальмує програми інвестування в людський капітал через високі ризики неефективного витрачення коштів на підготовку й перепідготовку персоналу, зокрема молодих фахівців, які максимально нестійкі у своїх вподобаннях щодо тривалої співпраці з одним роботодавцем. Критично висока частка персоналу старшого віку визначає кілька важливих моментів: такі працівники мають вищий рівень лояльності, накопичили значний досвід та менш активні в питаннях перегляду умов оплати праці, але особисті фізичні якості ускладнюють підтримання високих темпів оновлення знань, вони не схильні до креативності, а дотримуються стандартних, роками провірених, підходів, що позбавляє підприємство спроможності забезпечити собі першість у використанні нових можливостей, які раніше не існували, у задоволенні потреб споживачів.

Загалом ціллю анкетного спостереження було отримання підтвердження чи спростування тих міркувань, що слідували з поданих вище теоретичних узагальнень. Певним застереженням повинно бути те, що воно стосувалося саме поліграфічних підприємств та видавничих структур, а відтак в умовах інших суб'єктів господарювання результати можуть бути дещо відмінними.

Основна причина полягає у практичній важливості саме інтелектуальної складової при створенні кожного продукту, що на порядок відмінне від типового серійного багаторічного виробництва без змін в технології та кола основних споживачів.

Рівень суттєвості впливу кожного із факторів нами враховувано при розробленні технології УКБП, що виконано на підставі застосування методу IDEF0. Здійснений крок ґрунтується на потребі широкого практичного застосування такої технології, що можна досягнути за рахунок чіткості основних етапів із здатністю деталізувати до найменших операцій. Зазначене проілюстрована уже у формі базисної моделі (рис. 3.5), яка передбачає виділення ряду підпроцесів, що відповідає авторському баченню технології УКБП.

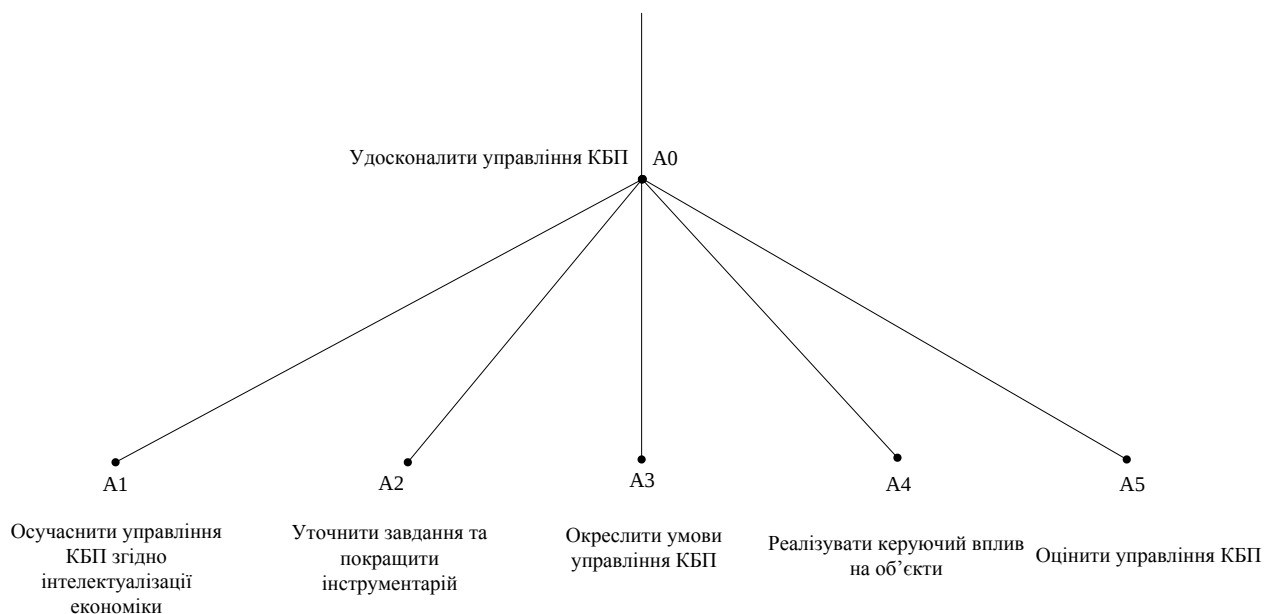


Рис. 3.5. Базисна модель технології УКБП в умовах інтелектуалізації економіки,
сформовано автором

Усі підпроцеси не лише пов'язані між собою у відповідності до логіки УКБП, але й методичними засадами реалізації IDEF0 через відповідні вхідні потоки, керуючі механізми і обмеження, а також вихідні потоки у формі

інформації стосовно результативності керуючого впливу та фактичного ходу інтелектуалізації в масштабах підприємства у відповідності до тенденцій, що проявляються в інтелектуалізації економіки (рис. 3.6).

Визначені базові засади моделювання доводять вірність обраного підходу стосовно використання IDEF0 для подання авторського бачення технології УКБП. Застереженням повинно бути те, що подальше моделювання у вигляді декомпозицій певного рівня відображають теоретичні напрацювання, які були представлені у попередніх підрозділах. Відтак описова частина буде обмежуватися констатацією місця де обґрунтований кожен підпроцес.



Рис. 3.6. Контекстна діаграма моделі IDEF0 технології управління КБП в умовах інтелектуалізації економіки, *сформовано автором*

Поєднання базисної моделі із контекстною діаграмою стало підставою для розроблення декомпозиції першого порядку (рис. 3.7). Зміст виділених підпроцесів уточнено наступним чином.

A1 – відмінність авторського підходу полягає в тому, що в УКБП робиться акцент на інтелектуалізації, яка повинна бути актуальною для суб'єктів й об'єктів безпеки через внесення змін у зміст керуючого впливу. Об'єктивною причиною таких трансформацій є інтелектуалізація економіки, коли пасивність для підприємства загалом провокує втрату конкретних позицій, а щодо безпекової діяльності – неспроможність ефективно реагувати на нові відгуки й низька результативність застосування досвіду, який не в повній мірі відповідає поточній безпековій ситуації. Як відзначалося вище, інтелектуалізацію необхідно розглядати з позиції засобу, застосування якого уможливорює осучаснення, тобто внесення необхідних змін в систему УКБП. Складність формування технології управління щодо цієї складової ЕБП полягає у тому, що заходи повинні реалізовуватися стосовно керуючої та керованої підсистем, адже в обох випадках йдеться про людей, інтелектуальний рівень яких має зростати.

A2 – послідовне домінування таких факторів як пандемія та військова агресія посилили необхідність слідування за інтелектуалізацією економіки в умовах кожного підприємства. Таке слідування повинно передбачати перегляд завдань суб'єктів безпеки із осучасненням інструментарію виконання керуючого впливу. Для прикладу, творчо налаштовані працівники в більшій мірі прихильно ставляться до нематеріального стимулювання, цінують надану можливість креативи у виконанні завдань, надають перевагу вільному графіку й віддаленій організації праці. Цей момент доводить важливість оновлення мотиваційного механізму із орієнтацією на підтримку інтелектуалізації праці. Іншим важливим моментом є необхідність припинення застосування пасивного підходу у кадровому забезпеченні, коли не можна очікувати активності зі сторони кваліфікованих фахівців, а їх потрібно шукати та вербувати за рахунок кращої пропозиції у порівнянні із конкурентами. В цілому перелік завдань та інструментарій має постійно осучаснюватися у відповідності до характеру змін в середовищі функціонування підприємства.

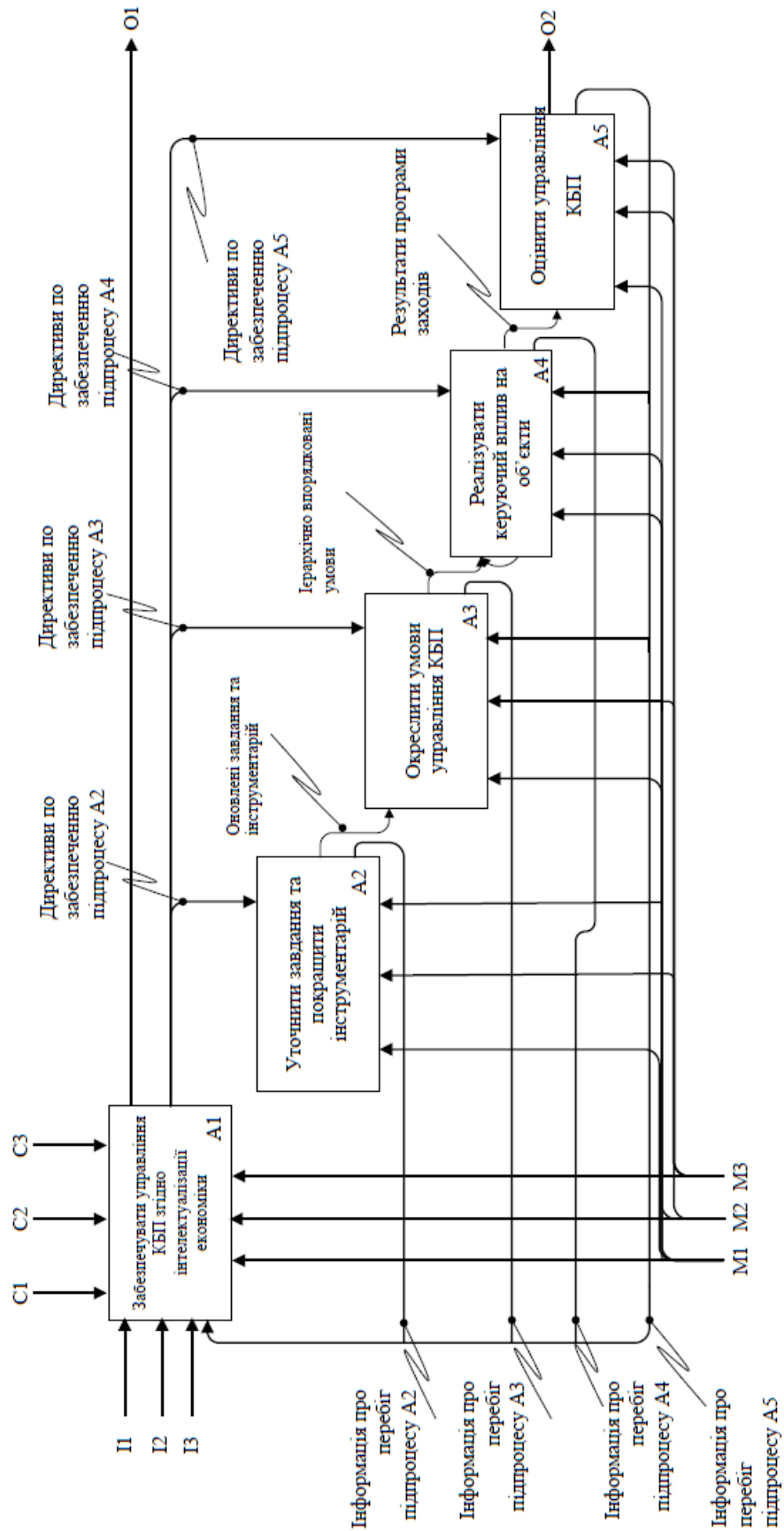


Рис. 3.7. Декомпозиція першого рівня контекстної діаграми моделі IDEF0 технології управління КБП в умовах інтелектуалізації економіки, сформовано автором

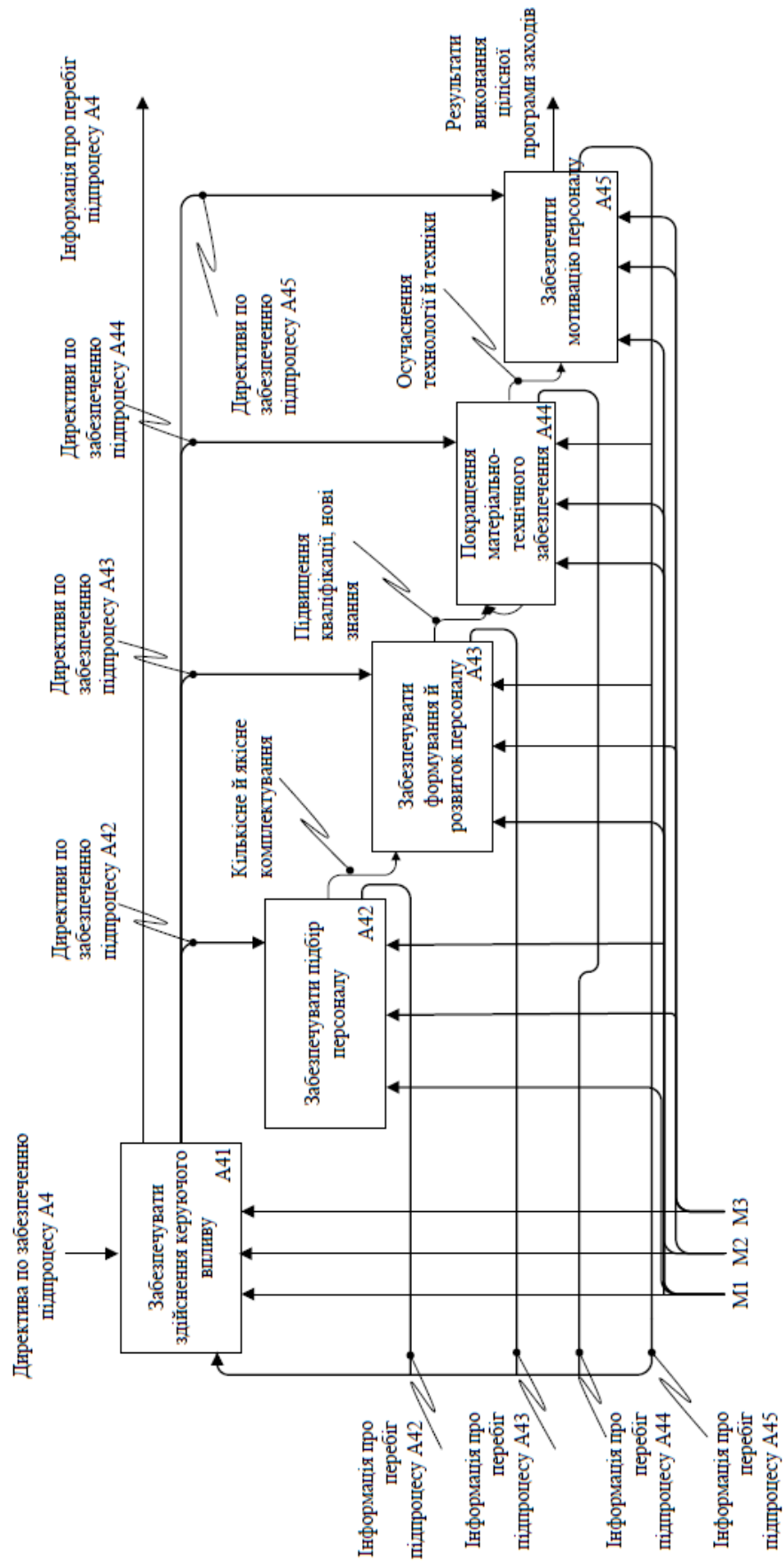


Рис. 3.8. Декомпозиція другого рівня (блок A4) контекстної діаграми моделі IDEF0 технології управління КБП в умовах інтелектуалізації економіки, *сформовано автором*

A3 – у підрозділі 2.1 нами обґрунтовано та ієрархічно впорядковано умови, що визначають умови УКБП. Хоча увагу було зосереджено на моментах діяльності підприємств ВПГ, але сама вертикальних базових умов може бути реалізовано і стосовно суб'єктів будь-якого іншого виду економічної діяльності. Ключовим є формування цілісного бачення поточної безпекової ситуації та відстеження змін, які прямо чи опосередковано можуть вплинути на хід керуючого впливу.

A4 – у підрозділі 3.1 нами розглянуто сукупність важелів, методів та інструментів управління, які є можливими до застосування в ході УКБП. Провідною повинна бути гнучкість у застосуванні інструментарію, коли конкретика визначається індивідуальністю підходу, можливістю досягнення максимальної ефективності, спроможністю вносити корективи на підставі оцінювання проміжних результатів.

A5 – у підрозділі 2.2 нами був запропонований та апробований підхід до оцінювання УКБП. В технології управління нами використано обґрунтовані засади оцінювання (рис. 2.9), коли оцінка ведеться стосовно оперативних, тактичних й стратегічних цілей із можливістю на кожному етапі внесення коректив у безпекові рішення та уточнення самих цільових орієнтирів.

Унікальність методу IDEF0 полягає в тому, що кожен із виділених підпроцесів в межах декомпозиції першого порядку може бути деталізованих на у формі декомпозиції другого порядку із подальшими кроками на кожному наступному рівні, що є особливо цінним в ході розроблення й застосування технології управління. Як приклад нами здійснено моделювання щодо підпроцесу A4 (рис. 3.8). Коротко представимо пояснення щодо підпроцесів цього рівня.

A41 – керуючий вплив в межах системи КБП реалізується в парі «людина–людина», що є суттєвою відмінністю стосовно інших складових ЕБП. Попри це інтелектуалізація може реалізуватися лише за умови синхронності із технологічними змінами. Важливим моментом для суб'єктів безпеки було і

залишається прояв спротиву будь-яким змінам зі сторони працівників, що обумовлено потребою адаптації та руйнування раніше сформованого порядку в трудовій діяльності й взаємовідносин з колегами та роботодавцем. Зменшення спротиву потребує максимальності в інформаційному супроводі та коригуванні мотиваційного механізму.

A42 – поточна ситуація на ринку праці та прогнози щодо можливих змін у період післявоєнної відбудови вимагають зосередження суб'єктів безпеки на високій активності у питаннях пошуку претендентів на робочі місця за відповідними кількісними й якісними ознаками. Пріоритет повинен надаватися індивідуальному інтелектуальному потенціалу із задатками до саморозвитку й прагненням генерувати й поширення нових знань. При цьому не стають другорядними завдання щодо перевірки приналежності певної особи до груп ризику, уточнення інформації щодо попередніх місць роботи й трудових взаємовідносин, сімейного стану, моральних якостей, фізичного здоров'я тощо.

A43 – анкетне опитування вказало про суттєвість впливу такого фактору як «низький рівень кваліфікації претендентів на робочі місце». При обмеженій пропозиції на ринку праці необхідною є реалізація програми акліматизації та набуття новими працівниками тих знань, які дозволять синхронізувати їхні зусилля з іншими членами підприємства. Високі темпи інтелектуалізації економіки вимагають інвестування в підготовку, перекваліфікацію та підвищення кваліфікації усіх працівників, але виходячи із рівня лояльності та низького ризику звільнення на користь конкурентів.

A44 – інтелектуалізація повинна здійснюватися синхронно із автоматизацією й роботизацією, а також загалом оновленням технологічної основи виробництва та надання послуг. В такому випадку працівники мають можливість практично застосовувати набуті знання, збільшуючи продуктивність праці та формуючи нові конкурентні переваги підприємства.

A45 – ліквідація спротиву та формування підстав для зміни поглядів стосовно інтелектуалізації на прихильність й сприяння вимагає розвитку

мотиваційного механізму. Йдеться не лише про запровадження нових стимулів, але й звернення до внутрішніх мотивів кожної особистості надаючи поштовх для самомотивації, коли працівник, відчуючи підтримку, а не осуд, зацікавлений в проявах ініціативи щодо лідерства у вирішенні раніше не існуючих проблем.

Застосування IDEF0 дало змогу представити технологію УКБП через побудову декомпозицій, що спрощує практичне застосування. Виділення підпроцесів із подальшою їх деталізацією на наступних рівнях забезпечує високу чіткість, а також демонструє зв'язок між усіма теоретичними напрацюваннями, які були подані в попередніх підрозділах дисертаційної роботи, тобто надає цілісності результатам проведених наукових розвідок.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Простежено трансформацію сприйняття й застосування терміну «механізм» в різних сферах людської активності, що стало підставою для формулювання власного бачення його змісту в економіці як системи, яка, за рахунок узгодженого поєднання елементів, здатна виконувати поставлені завдання виходячи із ресурсної основи, зміни середовища існування та внутрішньої трансформації. Ознайомлення із відомими підходами у тлумаченні механізму управління дало змогу сформулювати пропозицію щодо його сприйняття як системи, яка містить інструментарій для виконання заходів, що відповідають меті, принципам і функціям системи вищого порядку, тобто системи управління. Поглиблення розуміння понять «механізм» та «механізм управління» створило необхідну основу для уточнення терміну «МУКБП».

2. Виявлено, що питання розроблення й використання МУКБП фактично не розглядаються, оскільки основні зусилля концентруються загалом на уточненні предметної площини цієї складової ЕБП. З метою ліквідації тимчасово існуючої прогалини обґрунтовано доцільність розуміння МУКБП як системи, яка, складаючись із підсистем нижчого порядку, містить

інструментарій (важелі, методи та інструменти) для виконання заходів, що розробляються із врахуванням змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі та відповідають меті, принципам і функціям системи вищого порядку, тобто системи УКБП.

3. Визначено місце МУКБП в системі УКБП та конкретизовано такі його складові як: важелі, методи, інструменти, підсистеми забезпечення, підсистеми функціонування, підсистеми цілевказання і контролю та заходи. В межах типізації заходів, що реалізуються для виконання керуючого впливу суб'єктів на об'єкти безпеки, враховано ті, що актуальні в умовах інтелектуалізації економіки.

4. Розроблено науково-практичний підхід, який, на підставі застосування методу багатокритеріального оцінювання альтернатив, дає можливість визначити ті складові МУКБП, застосування яких сприяє максимальній результативності керуючого впливу суб'єктів безпеки. Проведені розрахунки стосовно НТВ «ППП» засвідчили, що, відповідності до модифікованої шкали оцінювання, в поточних умовах досягненню необхідного рівня КБП найбільше сприяють: в підсистемі забезпечення – фінансова (0,359) та кадрова (0,254) складові; в підсистемі функціонування – мотивування (0,348); в підсистемі цілевказання і контролю – стратегії (0,567). Ці ж результати є підставою для подальшого розвитку кожної складової, виходячи із можливості використання набутого досвіду та відповідності тенденціям в інтелектуалізації економіки.

5. Простежено, шляхом розгляду початкового значення із наступним уточненням суті основних підходів, адаптацію поняття «технологія» стосовно економічних процесів, що дало змогу обґрунтувати його значення як поєднання інформаційної, технічної й людської складових, які визначають зміст та порядок застосування відомих методів, згідно попередньо складного й апробованого алгоритму, стосовно етапності виконання конкретних завдань для отримання необхідного результату. Виявлено існуючу обмеженість розробок щодо формування й практичного застосування технології УКБП, що стало

підставою для доведення необхідності сприйняття такої як формалізованих знань щодо циклічної послідовності виконання процедур в ході керуючого впливу на об'єкти безпеки, що реалізується в межах функцій управління на підставі вибору оптимального інструментарію та розроблення необхідних для досягнення визначеного результату управлінських рішень.

6. Обґрунтовано необхідність слідування за інтелектуалізацією економіки шляхом інтелектуалізації на мікрорівні. Розглянуто існуючі напрацювання щодо інтелектуалізації праці, інтелектуалізації управління та інтелектуалізації діяльності, що в подальшому, на основі проведеного анкетного опитування працівників підприємств ВПГ, дало можливість виявити фактори, які в найбільшій мірі гальмують інтелектуалізацію в умовах таких структур: військові дії, що дестабілізували ситуацію на ринку праці й посилили плінність кадрів із втратою та низькою ефективністю інвестування в людський капітал; критично висока частка персоналу старшого віку, стосовно яких фіксуються обмеження щодо спроможності самовдосконалюватися й відповідати необхідному рівню взаємодії в парі «людина-машина».

7. Розроблено технологію УКБП шляхом застосування методу IDEF0 із врахуванням суттєвості впливу факторів, які гальмують інтелектуалізацію в умовах підприємств ВПГ. Побудовано декомпозиції першого та другого порядків для демонстрації придатності практичного впровадження за рахунок деталізації усіх процесів, що визначають керуючий вплив. В ході опису підпроцесів конкретизовано характер заходів щодо інтелектуалізації управління, тобто активності суб'єктів безпеки, й інтелектуалізації праці персоналу підприємства як об'єкту безпеки. Доведено, що така технологія повинна бути гнучкою задля відповідності темпів інтелектуалізації підприємства тим процесам, що мають місце в економіці, зокрема шляхом попередження розвитку й гальмування впливу нових загроз та створення умов для більш повного використання усіх нових можливостей.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [30–31; 180]

ВИСНОВКИ

У дисертації теоретично узагальнено і вирішено науково-практичне завдання, що полягає в розробленні теоретико-методичних засад УКБП в умовах інтелектуалізації економіки та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо їх застосування.

Основні наукові та прикладні результати роботи авторки, рекомендації з наукового і практичного їх використання полягають у такому.

1. З'ясовано, що нині поширеними є відмінні підходи до трактування таких понять як «безпека», «ЕБП» та «КБП». Здійснений критичний огляд став підставою для обґрунтування власного бачення змісту зазначених категорій, що відповідає поточній безпековій ситуації та формує необхідний теоретичний базис УКБП. Осучаснено персоналізацію складових системи КБП шляхом розширення кола учасників безпекового процесу із включенням: персоналу, власників й співвласників та претендентів на робочі місця. Обґрунтовано мету й конкретизовано перелік завдань для КБП в яких домінують аспекти щодо залучення, створення сприятливих умов й збільшення ефективності використання інтелектуального потенціалу кожного працівника, що синхронізується з тенденціями в інтелектуалізації економіки.

2. На основі проведеного аналізу існуючих підходів поглиблено розуміння сутності й ієрархічних зв'язків між поняттями «система», «система управління», «система управління економічною безпекою підприємства», «система УКБП». У відповідності до системного підходу сформовано концептуальні засади УКБП, які конкретизують характер виконання керуючого впливу, застосуванням широкого переліку заходів у відповідності до встановлених функцій й принципів, на об'єкти безпеки, які, враховуючи тенденції до інтелектуалізації економіки, класифіковано за двома порядками, що забезпечує вищий рівень результативності безпекої діяльності.

3. Встановлено, що сьогодні оцінювання КБП виконується шляхом адаптації тих підходів, які використовуються для характеристики рівня економічної безпеки підприємства (індикативний та ресурсно-функціональний) із розширенням переліку індикаторів, що безпосередньо стосуються наявності та ефективності використання кадрових ресурсів. Питання результативності дій суб'єктів безпеки загалом не стоїть, що обмежує інформаційне підґрунтя своєчасного реагування на зміну безпекової ситуації, зокрема практично виключає розроблення й виконання превентивних рішень. Сформовано теоретико-практичний підхід до оцінювання УКБП, який, на підставі комбінації ресурсно-функціонального, експертного та цільового підходів, дає змогу визначити рівень якісних індикаторів, розрахувати групові та інтегральний показники, що характеризують активність суб'єктів безпеки стосовно досягнення оперативних, тактичних й стратегічних цілей з наступним почерговим застосуванням коригуючих заходів та, за потреби, уточненням цільових орієнтирів задля підтримання гнучкості та покращення результативності управління.

4. Послугуючись аналітичними матеріалами та враховуючи позицію дослідників, сформовано й ієрархічно впорядковано умови УКБП ВПГ. Розроблено теоретико-прикладний підхід, який, на основі використання методу побудови ієрархій, уможлиблює відстеження динамічності безпекової ситуації з врахуванням умов на макро- та мезорівнях, що формує необхідне інформаційне підґрунтя для уточнення завдань суб'єктам безпеки та визначення орієнтирів для удосконалення системи УКБП.

5. Розроблено МУКБП, який, у відповідності до системного підходу, будучи складовою системи УКБП, містить широкий перелік важелів, методів та інструментів управління, результативне застосування яких повинно бути забезпечене через впорядкування підсистем забезпечення, функціонування, цілевказання й контролю. Відмінністю розробленого механізму є врахування наявності й характеру впливу внутрішніх й зовнішніх викликів, ризиків і загроз,

трансформації умов на макро- та мезорівнях та поточних тенденцій в інтелектуалізації економіки, що видозмінює існуюче сприйняття працівника як основного джерела загроз на користь реалізації заходів, виконання яких передбачає посилення кадрового складу за рахунок інтелектуально обдарованих осіб, спроможних до постійного самовдосконалення, здатних генерувати нові ідеї з формалізацією знань й широким практичним впровадженням.

6. Доведено, що результативність функціонування МУКБП визначається рівнем організації, ресурсного забезпечення й цільової доцільності за поточної безпекової ситуації його основних підсистем. Розроблено науково-практичний підхід, який, завдяки застосуванню методу багатокритеріального оцінювання альтернатив, уможливив встановлення вагомості окремих елементів кожної підсистеми, що являється орієнтиром в ході подальшого покращення системи УКБП.

7. Обґрунтовано, що поточний дисбаланс на ринку праці, який зумовлений обмеженою пропозицією через чисельні групи біженців, внутрішньо переміщених та мобілізованих осіб, повинен активізувати суб'єктів безпеки на покращення кадрового забезпечення. Інтелектуалізація економіки, яка уже впливає і буде в довгостроковій перспективі визначати ефективність функціонування кожного підприємства, вимагає слідування шляхом реалізації відповідних процесів на мікрорівні, зокрема через інтелектуалізацію об'єктів та суб'єктів безпеки. Розроблено технологію УКБП, яка, завдяки використанню методу IDEF0, уможлиблює досягнення необхідного рівня деталізації щодо усіх підпроцесів, які визначають циклічну послідовність виконання процедур в ході керуючого впливу із врахуванням цільового спрямування на інтелектуалізацію усіх складових системи УКБП.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієв Р. А., Дригола К. В., Вертелецька О. М. Особливості формування інтелектуальної економіки країн світу. *Економічний простір*. 2019. №141. С. 36–48.
2. Алькема В. Г. Ключові напрямки розвитку системи економічної безпеки автотранспортних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. Вип. 38. С. 8–13.
3. Андріїв Н. М. Економічна безпека підприємства в умовах цифровізації ринку праці. Теоретичні та практичні аспекти. Львів: Растр-г, 2023. 320 с.
4. Антонова О. В. Методичні засади механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 15. С. 43–46.
5. Астапова Г. А., Астапова Є. А., Лойко Д. П. Організаційно-економічний механізм корпоративного управління в сучасних умовах реформування економіки України: монографія. Донецьк: ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2001. 526 с.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
7. Біловол Р. І., Калюжна І. В. Адаптація системи управління підприємством до викликів середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 20. С. 58–62.
8. Білопольський Н. Г. Енвіроніка – наука про розвиток і вдосконалення суспільства і світу. Донецьк-Маріуполь: ІЕП НАН України, 1997. 331 с.
9. Бодрук О. С. Структура воєнної безпеки: національний та міжнародний аспекти: монографія. Київ: НІПМБ, 2001. 300 с.

10. Борщ В. І., Погосян К. В. Інтелектуалізація трудової діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. № 33. С. 85–88.
11. Босак А. О. Інтелектуальний капітал підприємства: комунікаційний аспект. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. №635. С. 7–11.
12. Булеєв І. П. Інтелектуалізація підприємств в Україні: передумови та перспективи. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (16–17 листопада 2017 р. Харків). Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 264 с.
13. Бурда І. Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики. *Наук. записки (Укр. акад. друкарства)*. 2012. №3(40). С. 88–96.
14. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ, Ірпінь–Перун, 2005. 1728 с.
15. Бушман Т. С. Моделювання процесу забезпечення кадрової безпеки машинобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 25–30.
16. Василенко А. В. Менеджмент стійкого розвитку : монографія. Київ : ЦУЛ, 2005. 648 с.
17. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізм зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 384 с.
18. Васильців Т. Г., Куницька-Іляш М. В. Стан та проблематика економічної безпеки підприємств реального сектора економіки України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки*. 2022. № 3. С. 327-334. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-50> URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-50.pdf>.
(дата звернення 22.12.2024)
19. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Куницька-Іляш М. В., Наконечна Н. В. Економічна безпека суб'єктів господарювання та держави: аспект гарантування

фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 22–30. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/739/676>. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7769997>. (дата звернення 22.12.2024)

20. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. В. Т. Бусел. Київ : Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2002. 1440 с.

21. Вергун А. М., Савченко М. М., Тарасенко І. О. Діагностика рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. *Інтернаука*. 2015. № 2. С. 23–26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2015_2_6 (дата звернення: 16.08.2024).

22. Вітик Б. М. Вплив демографічних змін на управління кадровою безпекою підприємства : *Perspectives of contemporary science: theory and practice* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 22–24 липня 2024 р.). Львів : SPC “Sciconf.com.ua”, 2024. С. 445–447.

23. Вітик Б. М. Вплив інтелектуалізації економіки на процес забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2024. №78. С. 128–132.

24. Вітик Б. М. Засади оцінювання управління кадровою безпекою підприємств видавничо-поліграфічної галузі. *Scientific research: modern challenges and future prospects* : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мюнхен (Німеччина) 26–28 серпня 2024 р.). Munich (Germany) : MDPC Publishing, 2024. С. 254–257.

25. Вітик Б. М. Інтелектуалізація економіки: підходи, сутність, структура. *Global Society in Formation of New Security System and World Order* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 27–28 липня 2023 р.). Дніпро : ФОП Мареніченко В. В., 2023. С. 92–94.

26. Вітик Б. М. Кадрова безпека підприємства: сутність та пріоритети забезпечення в сучасних умовах. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення:*

матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 22–24 травня 2024 р.). Львів: Укр. акад. друкарства, 2024. С. 15–18.

27. Вітик Б. М. Кадрова безпека підприємства: теоретичні засади забезпечення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №2. С. 66–69.

28. Вітик Б. М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 25–27 травня 2023 р.). Львів: Укр. акад. друкарства, 2023. С. 150–152.

29. Вітик Б. М. Категоріальний апарат управління кадровою безпекою підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4084/4013> (дата звернення 22.12.2024).

30. Вітик Б. В. Механізм управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції. (м. Львів, 29 листопада 2024 р.). Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. С. 47–48.

31. Вітик Б. М. Механізм управління кадровою безпекою підприємства: теоретичні основи. *Via Economica*. 2024. №6. С. 14–18.

32. Вітик Б. М. Оцінювання управління кадровою безпекою підприємства: теоретико-методичний підхід. *Причорноморські економічні студії*. 2024. №88. С. 68–73.

33. Вітик Б. В. Трансформація видавничо-поліграфічної галузі: безпекові аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 81. С. 141–144.

34. Вітик Б. М. Уточнення об'єкту забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. *Perspectives of contemporary science: theory and practice* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної

конференції (м. Львів, 26–28 травня 2024 р.). Львів : SPC “Sciconf.com.ua”. С. 1344–1348.

35. Войнаренко М., Яременко О. Управління економічною безпекою підприємств на основі оцінки відхилень порогових показників. *Економіст*. 2008. №12. С. 60–63.

36. Воробйов В. І. Моделювання системи моніторингу економічної безпеки підприємств видавничо-поліграфічної галузі : автореф. дис. канд. екон. наук : 21.04.02. Львів : Львів. держ. ун-т внутрішніх справ, 2011. 20 с.

37. Воронка О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки: монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 231 с.

38. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021, № 28. DOI: 10.32782/2524- 0072/2021-28-57

39. Гаєвська Л. М. Економіка та організація діяльності фірми. Ірпінь: Академія ДПС України, 2000. 164 с.

40. Гапоненко А. Л. Сучасний ринок знань: поняття, учасники, форми. *Проблеми теорії і практики управління*. 2010. № 6. С. 55–64.

41. Гарбузовський А., Нагорняк Г. Огляд видавничо-поліграфічної галузі України: реалії та перспективи. *Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку*: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції пам’яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича (Тернопіль, 25 березня 2016 року). Теннопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя. 240 с.

42. Геєць В. М. Перешкоди економічному поступу та можливі шляхи їх подолання. *Економічний часопис*. 1996. № 11. С. 23–31.

43. Геєць В. Україна у вимірі економіки знань. Інститут економіки та прогнозування НАН України. Київ: «Основа», 2006. 192 с.

44. Гемінгвей Е. По кому дзвін ; пер. з англ. Г. Лелів. Львів : Вид-во Старого Лева, 2017. 232 с.
45. Гладченко Т. М. Економічна безпека підприємницької діяльності. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2001. Вип. 26. С. 295–299.
46. Гончар М. Ф., Реверенда Н. Ю., Осіпов О. Г. Управління кадровим забезпеченням підприємств ІТ-сфери. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. №13(27). С. 446–455.
47. Гончар М. Ф., Реверенда Н. Ю., Гордон П. М. Дослідження основних загроз і системі управління кадрами ІТ-сфери економіки в умовах агресивного зовнішнього середовища. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. 11 (17). С. 118–125.
48. Гула О. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління*. 2021. №1. С. 50–54.
49. Державне управління: теорія і практика / [За заг. редакц. д.ю.н., проф. Авер'янова В. Б.]. Київ: Юрінком Інтер, 1998. 432 с.
50. Дибя Л. М. Сутність понять інтелектуальний потенціал. *Економічний вісник університету*. 2011. Вип. 17. С. 54–58.
51. Донець Л. І., Романенко Н. Г. Основи підприємництва. Київ: Центр навч. л-ри, 2006. 320 с.
52. Другов О. О. Інвестиційне забезпечення інтелектуалізації економіки України : монографія. Київ : УБС НБУ, 2010. 284 с.
53. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ : КМ-БУКС, 2020. 250 с.
54. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. Київ : Держстандарт України, 2015. 24 с.
55. Дурняк Б. В., Штангрет А. М., Мартинів В. В. Стан і тенденції розвитку підприємництва у видавничо-поліграфічній галузі. *Наукові записки (Укр. академії друкарства)*. 2008. №2(14). С. 77–82.

56. Дурняк Б. В., Штангрет А. М., Мельников О. В., Угрин Я. М. *Видавнича справа та поліграфічна діяльність в Україні*. Львів : Укр. акад. друкарства, 2009. 151 с.
57. Екологізація суспільства : Соціальна роль та моделювання / Семенюк Е. П., Олянишен Т. В., Сеньківський, В. М., Мельников О. В., Котляревський Я. В. Львів : Укр. акад. друкарства, 2012. 460 с.
58. Економіка знань та її перспективи для України : / [Геєць В. М., Александрова В. П., Бажал Ю. М., Данько М. С., Дем'яненко В. В.]. Київ : Ін-т екон. прогнозування НАН України, 2005. 168 с.
59. Економічна безпека бізнесу / за заг. ред. Г.О. Швиданенко; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". Київ: КНЕУ, 2011. 510 с.
60. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. Київ: Правова єдність, 2009. 544 с.
61. Економічна енциклопедія / за ред. С.В. Мочерного. Київ. : Академія, 2002. 952 с.
62. Єрешко Ю. О. Парадигма інтелектуальної економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. С. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/456/438> (дата звернення 11.05.2024)
63. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. Київ: КНТЕУ, 2001. 309 с.
64. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління. Львів. Ліга-Прес. 2012. 256 с.
65. Живко З. Б. Методологія управління економічною безпекою підприємства. Львів : Ліга-Прес, 2013. С. 48–92.
66. Жидецька Х. В. Аналіз чинників впливу на безпеку кадрів підприємства. *Наукові записки (Укр. акад. друкарства)*. 2013. № 3 (44). С. 67–72.

67. Жидецька Х. В. Формування та оцінювання рівня соціально-трудової безпеки підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль : Терноп. нац. екон. ун-т, 2016. 20 с.
68. Жидецька Х. В., Швайка Л. А. Кількісне оцінювання рівня кадрової безпеки для підприємств видавничо-поліграфічної галузі. *Наукові записки (Укр. акад. друкарства)*. 2012. №3. С. 96–102.
69. Жулай Г. С. Механізм управління ефективністю діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2015. №20. С. 94–97.
70. Завербний А. С. Особливості формування системи управління кібербезпекою підприємств у воєнний період: теоретико-прикладні аспекти. *Innovation and Sustainability*. 2024. No.1. Р. 13–21.
71. Завербний А. С., Кушка П. А., Мицишин Р. В. Особливості формування системи оцінювання ефективності діяльності персоналу як елемент конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтегрування: теоретико-прикладний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. С. 12–17.
72. Ігуменцев О. В. Інтелектуалізація управління організаційними змінами підприємства при забезпеченні ресурсозбереження. Київ: ФОП Маслаков, 2020. С. 176–181.
73. Іляш О. І., Смоляр Л. Г., Дученко М. М., Джадан І. М. Стратегічні пріоритети державної політики. *Проблеми економіки*. 2022. Вип. №1. С. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-1-41-50>.
74. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами : монографія / за ред. Сідака В. С., Мігус І. П. Черкаси: ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. 258 с.
75. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : Київ : Атіка, 2005. 432 с.
76. Караїм М. М., Мандзіновська Х. О., Силкін О. С. та ін. Економічна безпека підприємства. Львів: Укр. акад. друкарства, 2021. 478 с.

77. Карий О. І. Цифрова трансформація організацій: керованість процесу. Львів: ЗУНУ, 2021. 250 с.
78. Карковська В. Я. Особливості механізму кадрової безпеки державної структури. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №2. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf (дата звернення 06.10.2024)
79. Кендюхов О. Інтелектуальний капітал підприємства: гносеологія економічної категорії. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2011. № 2. С. 14–21.
80. Ковалев Д. С., Сухорукова Т. Н. Економічна безпека підприємства. *Економіка України*. 1998. № 10. С. 48–52.
81. Ковтуненко Ю. В. Економічна сутність і класифікація інтелектуальних ресурсів підприємства. *Агросвіт*. 2013. №14. С. 51–53.
82. Коженьовські Л. Управління безпекою. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №1(31). С. 147–154.
83. Козак Л. С., Федорук О. В. Теоретичне обґрунтування та оцінка рівня економічної безпеки підприємства в системі антикризового управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Вип. 2. С. 68–72.
84. Козаченко Г. В., Погорєлов Ю. С. Оцінювання економічної безпеки підприємства: аналіз основних підходів. Менеджмент безпеки держави, регіону, підприємства: проблеми і виклики сьогодення : колективна монографія / за заг. ред. З. Б. Живко, І. Г. Бабець. Львів : Ліга-Прес, 2015. С. 238–251.
85. Козаченко Г. В., Пономарев В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека: суть і механізми забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
86. Контдратьєва С. В. Генезис поняття «кадрова безпека» підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. №5(21). С. 194–198.
87. Копитко М.І., Бабій Л.І., Співак С.І., Сарана А.О. Фінансово-безпекова та інвестиційна складові вибору інноваційно орієнтованого підприємства-аналога при розрахунку вартості бізнесу в умовах глобалізації, діджиталізації та управління змінами. *Формування ринкових відносин в Україні*.

2022. № 7–8 (254–255). С. 68–73. URL: <https://zenodo.org/records/7323307> DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7323307>

88. Корж М. А. Трансформація механізмів прямого іноземного інвестування в умовах глобалізації : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.01. К.: Академія фінансового управління, 2016. 24 с.

89. Коробчинський, О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4(94). С.41–45.

90. Костюк Ж. С. Поняття ризику, небезпеки та загрози як базових категорій розкриття сутності економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 143–149.

91. Котляревський Я. В. Державне регулювання інноваційного розвитку видавничо-поліграфічної діяльності в процесі формування економіки знань : дис... д-ра екон. наук : 08.00.03. К.: Нац. акад. управління, 2014. 44 с.

92. Краус Н. М. Інноваційна економіка: дефініція поняття та інституціональний базис розвитку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2(4). Ч. 1. URL: <https://msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/11/2-4-1-2015-6.pdf>. (дата звернення 10.05.2024)

93. Кривошей В. В., Грек Д. В. Інтелектуалізація праці як чинник стійкого економічного зростання. *Економічний аналіз*. 2009. Вип. 4. С. 46–48.

94. Крупельницька І. Г., Євась Т. В., Жукова О. А. Теоретичні аспекти бізнес-адміністрування як складової системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Випуск 3(03). С 50–54.

95. Кузьменко А. Проблеми відповідності стратегії та системи забезпечення безпеки України національним потребам. *Юридичний журнал*. 2006. №10. С. 84–85.

96. Кузьмін О. Є., Жежуха В. Й. Категорії «технологія» та «технологічний процес» в системі інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. *Економічний простір*. 2009. №27. С. 188–194.

97. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Львів : Інтелект-захід, 2003. 352 с.
98. Кутащенко М. В. Сутність ризику і причини виникнення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №6. С. 45–48.
99. Куцинська М. В., Куцинський А. В. Аналіз сучасного стану видавничо-поліграфічної галузі України. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 21. С. 117–121.
100. Лень О. Сучасні підходи та принципи забезпечення системи кадрової безпеки персоналу у публічній сфері. *Knowlence, Education, Law, Management*. 2021. №8(44). С. 169–176.
101. Лисак В. Ю., Олійник О. С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття «кадровий потенціал». *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 709–715.
102. Лігоненко Л. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 10 (88). С. 207–216.
103. Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2009. № 87. С. 371–376.
104. Лямец В. І., Тевяшев А. Д. Системний аналіз. Харків : ХНУРЕ, 2004. 448 с.
105. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.
106. Малиновський Ю. В., Карий О. І. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. Ефективність державного управління. 2022. Вип. 73. С. 22–26.
107. Мандзіновська Х. О. Формування та забезпечення фінансової безпеки машинобудівного підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Харків: Укр. інж.-пед. акад., 2015. 22 с.

108. Манів С. З. Інтелектуальний потенціал: його суть та складові. *Економіка та держава*. 2009. №6. С. 51–55.
109. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Касіч Ю. О. Управління кадровою безпекою підприємства як інструмент детінізації: методичні засади та практична апробація. *Агросвіт*. 2020. №21. С. 19–25.
110. Мельник С. І. Теоретичні аспекти застосування антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 31–35.
111. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.
112. Мельник С. І. Характеристика реактивності та інертності системи управління фінансовою безпекою підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48. Ч. 3. С. 99–102.
113. Мельников О. В., Котляревський Я. В., Бухтатий О. Є., Єрмоличев Р. В., Штангрет А. М. Державне регулювання та підтримка видавничої справи у контексті забезпечення сталого розвитку інформаційної сфери України. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 148 с.
114. Мельников О. В., Сеньківський В. М., Штангрет А. М., Ратушняк Ю. М. Державна підтримка видавничої справи. Досвід, проблеми, перспективи. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 129 с.
115. Механізм управління підприємством: стратегічний аспект / В. С. Пономаренко, О. М. Ястремська., В. М. Луцьківський та ін. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 320 с.
116. Михайлова Л. І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 358 с.
117. Михайловська О. В. Сучасні напрями стратегічного розвитку національної видавничо-поліграфічної галузі. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2021. №1. 23–28. <https://doi.org/10.54929/pmt-issue1-2021-04>.

118. Мігус І. П. Необхідність розмежування понять "загроза" та "ризик" при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=821> (дата звернення 07.06.2024)
119. Мігус І. П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №4(52). С. 213–221.
120. Мігус І. П., Лаптев С. М. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2011. №12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=821> (дата звернення 07.06.2024)
121. Моліна О. В. Интеллектуальный потенциал региона. Вісник соціально-економічних досліджень. 2010. Вип. 40. С. 365–372.
122. Момот Т. В., Чжан Х. Ю. Визначення індикаторів кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 266–271.
123. Москвіна А. О., Вороніна О. О. Світові тренди інтелектуалізації економіки в системі забезпечення підвищення міжнародної конкурентоспроможності. *Комунальне господарство міст*. 2020. Вип. 158. С. 72–78.
124. Мочерний С., Плотніков О. Економічна безпека в контексті державного суверенітету України. *Економіка України*. 1998. №4. С. 4–12.
125. Настрої та оцінки українських біженців, що повертаються на Батьківщину (квітень-травень 2022 р.). Центр Розумкова. URL : <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/nastroi-ta-otsinky-ukrainskykh-bizhentsiv-shcho-povertaiutsia-na-batkivshchynu> (дата звернення 14.05.2024)
126. Нижник Н., Леліков Г., Мосов С. Про співвідношення категорій процес і механізм та їх використання в управлінській діяльності органів виконавчої влади. *Вісн. держ. Служби України*. 2001. №3. С. 80–87.
127. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління / за заг. ред. Н. Р. Нижник. Київ: УАДУ, 1998. 160 с.

128. Нижник Н. Р., Ситник Г. П., Білоус В. Т. Національна безпека України (методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку) / за заг. ред. П. В. Мельника, Н.Р. Нижник. Ірпінь, 2000. 304 с.
129. Одінцева Г. С. Державне управління і менеджмент. Харків: ХарРІ УАДУ, 2002. 492 с.
130. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: монографія. Хмельницький: вид-во ХУУП, 2017. 211 с.
131. Оніщенко М. Л., Сюркало Б. І. Особливості механізму управління економічною безпекою підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 446–452.
132. Основи менеджменту / М. Х. Мескон, М. Альберт., Ф. Хедоурі; пер. з англ. Київ: Промінь, 2002. 704 с.
133. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення інтелектуалізації праці в умовах нової управлінської парадигми. *REVIEW OF TRANSPORT ECONOMICS AND MANAGEMENT*, (7(23), 156–167.
134. Пальчук О. В. Підходи до визначення поняття «технологія управління» діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 19. С. 349–355.
135. Петрушенко В. Тлумачний словник основних філософських термінів. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. 264 с.
136. Пойда-Носик Н. Н. Ризики і джерела загроз фінансовій безпеці акціонерних товариств у сучасних умовах. *Фінанси України*. 2013. №11. С. 84–89.
137. Пономаренко В. С., Ястремська О. М., Луцьківський В. М. Механізм управління підприємством: стратегічний аспект: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 252 с.

138. Поскрипко Ю. А. Механізми управління персоналом у системі економічної безпеки підприємства. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2011. Вип. 25. С. 108–114.
139. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій : Закон України від 14.09.2006 р. № 143-V. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/143-16> (дата звернення 03.12.2024)
140. Равлінко З. П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №11. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.11.26.
141. Ревак І. О. Наукові підходи до тлумачення сутності інтелектуального потенціалу. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2013. №2. С. 132–146.
142. Різник Н. С. Теоретичні засади формування системи діагностики економічної безпеки банку. *Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства: Економічні науки*. 2007. Вип. 66. С. 118–123.
143. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека. Сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25 (1). С. 188–195.
144. Сайкевич М. І. Інтелектуальна економіка: визначення понять. *Інтелектуальна економіка: глобальні тенденції та національні перспективи* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (26 трав. 2016 р. Житомир). Житомир : ЖНАЕУ, 2016. С. 218–227.
145. Салоїд С. В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут*. 2017. №14. С. 250–254.
146. Семченко О. О. Інтелектуалізація праці як основа виробничих сил і відносин. Економічні науки. *Управління трудовими ресурсами*. 2013. № 5. URL: http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/58198.doc.htm (дата звернення: 12.01.2018)

147. Сизоненко В. О. Фінансування інноваційно-орієнтованої економіки в умовах інституціональної невизначеності. *Фінанси України*. 2013. № 5. С. 80–89.
148. Скворцова О. В. Детермінанти інтелектуалізації людського капіталу в процесі трудової діяльності. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 3 (31). С. 53–56.
149. Сліпа О. З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення. *Науковий огляд*. 2014. Том 2 № 1 (1). С. 56–63.
150. Словник української мови. Академічний тлумачний словник. URL: <http://sum.in.ua/s/intelektualizacija> (дата звернення: 12.05.2024)
151. Смоляр Л. Г., Іляш О. І., Трофименко О. О. Трансформаційні ефекти цифровізації у забезпеченні розвитку промислового виробництва в умовах Індустрії 4.0. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21 С. 24–30. DOI: <http://doi.org/10.37320/2415-3583/21.4>.
152. Сошников А. Особливості розвитку інноваційної економіки в умовах боротьби з коронавірусною інфекцією COVID-19. *Юридичний вісник*. 2020. №3. С. 185–190.
153. Статистичні дані. Державна служба статистики України. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 03.07.2024)
154. Степаненко С. В. Нова економіка в постіндустріальному суспільстві: до питання про співвідношення понять. *Академічний огляд*. 2005. №2. С. 22–26.
155. Стратійчук В. М., Новак І. Г. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 6(23). С. 146–150.
156. Стукан І. Ю., Стрижак А. П. Сутність та види глобальних викликів для банківської системи. *Агросвіт*. 2015. №5. С. 61–67.
157. Ткаченко А. М., Резніков О. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1. С. 101–106.

158. Ткачук Г. О. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2017. Т. 9. № 3. С. 88–96.
159. Томчук О. Ф. Конкурентоспроможність видавничо-поліграфічних підприємств в умовах глобальних викликів: реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-100>
160. Труш М. С., Труш О. В., Радзівілов Г. Д. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2021. Вип. 101. С. 146–161.
161. Турчіна С. Г. Розвиток економіки знань в умовах інтеграції України до світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського наукового університету*. 2017. Вип. 13(2). С. 133–136.
162. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування*. 2008. №1. Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/ejournals/DeVr/2008\)01/O_Fedorchak.pdf](http://www.nbu.gov.ua/ejournals/DeVr/2008)01/O_Fedorchak.pdf) (дата звернення 04.10.2024)
163. Фінансова безпека машинобудівного підприємства. Методичні засади формування та забезпечення. / Мандзіновська Х. О., Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Мельников О. В.. Львів: Укр. акад. друкарства, 2016. 226 с.
164. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В., [за ред. Т. Г. Васильціва]. Львів: Арал, 2012. 386 с.
165. Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем : підручник. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 216 с.
166. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
167. Черчик А. О. Оцінка дієвості системи управління економічною безпекою підприємств-суб'єктів ЗЕД. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2015. №815. С. 265–270.

168. Чмутова І. М. Сутність технології управління та її ключові ознаки. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2014. Вип. 710–711. С. 70–75.
169. Чмутова І. М., Андрійченко Ж. О., Довгопола Ю. С. Еволюція та сучасні тенденції розвитку технології управління фінансово-економічними процесами. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 322–329.
170. Чухно А. Інформаційна постіндустріальна економіка: теорія і практика. Київ: Логос, 2003. 631 с.
171. Швайка Л. А. Видавничо-поліграфічна справа в Україні: стан, конкурентоспроможність, перспективи. *Поліграфія і видавнича справа*. 2011. №2(54). С. 10–14.
172. Швець І. Б. Економічна безпека в управлінні персоналом. *Наукові праці ДонНТУ*. 2009. Вип. 36(1). С. 179–184.
173. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2006. № 5. С. 25–29.
174. Швиданенко Г. О. Імперативи розвитку підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 35. С. 23–28.
175. Шемаєва Л. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища. Харків : вид-во ХНЕУ, 2010. 250 с.
176. Шинкар С. М. Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки промислових підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук : 21.04.02. Львів : Львів. держ. ун-т внутрішніх справ, 2018. 20 с.
177. Ши́ра Т. Б. Безпека підприємства: розвиток, сутність, підходи та ключові аспекти забезпечення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1. (69). Ч. 2. С. 36–40.
178. Ши́ра Т. Б. Корпоративна безпека підприємств: теоретичні та прикладні аспекти : монографія. Львів: Укр. акад. друкарства, 2020. 364 с.
179. Ши́ра Т. Б. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.2. С. 361–366.

180. Шира Т. Б., Вітик Б. В. Технологія управління кадровою безпекою підприємства: теоретичні основи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №4(51). С. 181–185.
181. Шкурупій О. В. Інтелектуальне виробництво та кругообіг інтелектуального капіталу. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. №112. С. 58–61.
182. Шнипко О. С. Види і чинники безпеки ієрархічних економічних систем: теоретико-методологічний аспект. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №5(59) С. 78–85.
183. Шосте загальнонаціональне опитування «Адаптація українців до умов війни» (19 березня 2022 р.). URL : https://ratinggroup.ua/research/ukraine/shestoy_obschenacionalnyy_opros_adaptaciy_a_ukraincev_k_usloviyam_voyny_19_marta_2022.html (дата звернення 14.05.2024)
184. Шпак Н. О., Білоус Н. Б. Система управління інтелектуальним капіталом машинобудівного підприємства. *Економіка та держава*. 2009. №4. С. 27–30.
185. Шпак Н. О., Ковток Г. І. Моделювання тактичних інноваційних інструментів економічного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. Вип. 7. С. 164–174.
186. Шпак Н. О., Найчук-Хрущ М. Б., Гавецька В. М. Проблематика дотримання прав інтелектуальної власності у медіа-просторі. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. №2(6). С. 256–271.
187. Штангрет А. М. Методологія управління економічною безпекою підприємств авіаційної галузі на принципах економіки знань : дис... д-ра екон. наук : 08.00.04. К.: Нац. авіаційний ун-т, 2012. 44 с.

188. Штангрет А. М., Дурняк Б. В., Мельников О. В. Видавнича справа та поліграфічна діяльність в Україні : Регіональний аспект. *Технологія і техніка друкарства*. 2010. № 4 (30). С. 206–216.
189. Штангрет А. М., Назарук М. М., Мельников О. В. *Підприємства видавничо-поліграфічної галузі як суб'єкт інформаційної безпеки : Регіональний розріз*. Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку держави, регіону, галузі та підприємства. Львів : Укр. акад. друкарства, 2013. С. 219–235.
190. Штангрет А. М., Силкін О. С., Шляхетко В. В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №10(38). С. 190–201.
191. Штангрет А. М., Шляхетко В. В. Інтелектуалізація управління безпековою діяльністю підприємства. Причорноморські економічні студії. 2021. №67. С. 54–59.
192. Штулер І. Ю., Шевченко Д. В. Сутність економічної безпеки та її система управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №11 (233). С. 59–71.
193. Юзьков Л. П. Державне управління у політичній системі розвиненого соціалізму. Київ: Вища школа, 1983. 155 с.
194. Яременко О. Ф. Середовище підприємства як чинник небезпеки діяльності суб'єкта господарювання. *Вісник ХНУ*. 2006. № 5. Т. 2. С. 144–150.
195. Яремко Л. А. «Нова економіка» та «інноваційний розвиток». *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. С. 25–30.
196. Ярославський А. О., Правдюк Н. Л. Управління економічною безпекою підприємства. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2020. № 42. VOL. 3. С. 41–44.
197. Bastian Herre and Pablo Arriagada (2023) “The Human Development Index and related indices: what they are and what we can learn from them” Published online at OurWorldInData.org. Retrieved from: <https://ourworldindata.org/human-development-index> (дата звернення 10.05.2024)

198. Brooking A. The components of intellectual capital? URL: http://www.tbroker.co.uk/intellectual_capital/components.html (дата звернення 07.06.2024)
199. Global Innovation Index 2022. Ukraine. URL : https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/ua.pdf (дата звернення 12.05.2024)
200. Global knowledge index. URL : <https://www.knowledge4all.com/country-profile?CountryId=1112> (дата звернення 12.05.2024)
201. Harrington Edwin C., Jr. The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. 1965. April. pp. 494–498.
202. Henry J. P. Making the technology-strategy connection. *International Review of Strategic Management*. Chichester, Wiley, 1990. 210 p.
203. Huddle F. The Secrets of Export Progress. N. Y., 1991. P. 132.
204. Ilyash O., Lupak R., Dzhadan I., Kolishenko R. Assessing structural components of investment and innovation provision of economic security in the basic types of economic activity. *Journal of Economy Culture and Society*. 2021. Vol. 63. P. 17–37. DOI: <https://doi.org/10.26650/JECS2020-0038>.
205. International organization for migration. Ukraine — Internal Displacement Report — General Population Survey Round 2 (24 March — 1 April 2022). URL : <https://displacement.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-2-24-march-1-april> (дата звернення 16.05.2024)
206. Копытко М., [Fleychuk](#) М., [Veresklia](#) М., [Petryshyn](#) N., [Kalynovskyy](#) A. Management of security activities at innovative-active enterprises (Управління безпековою діяльністю на інноваційно-активних підприємствах). *Business: Theory and Practice*. 2021. Vol. 22. P. 299-309. URL: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/BTP/article/view/13431/10714>. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13431>.

207. Machlup Fritz. Why Economists Disagree. *Proceedings of the American Philosophical Society*. Vol. 109, no 1 (Feb. 18, 1965).
208. Oxford Advanced Learner s Dictionary of Current English. Fifth edition. Oxford university press. 2010. P. 1796.
209. Oxford dictionaries. URL: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/technology> (дата звернення 03.12.2024)
210. Saaty T. L. Theory of the Analytic Hierarchy Process. Part 2.1. *Systems Research and Information Technology*. 2003, №1. P. 58
211. Saaty T. L. & Kearns K. P. Analytical Planning. The Organization of Systems. Oxford : Pergamon Press, 1985. 216 p.
212. Semenyuk E. P., Olyanyshen T. V., Senkivsky, V. M., Melnikov A. V. & Kotlyarevsky Ya. V. Ecologization of society. Social role and modelling. Lviv : Ukrainian Academy of Printing, 2012. 460 p.
213. Sternberg R. J. The concept of “giftedness”: A pentagonal implicit theory. *The origins and development of high ability*. Chichester: Wiley (Ciba Foundation Symposium). P. 5–16.
214. Technology transfer: New issues, new analysis // Ann. Amer. Acad. Polit. and Soc. Sci. 1991. P. 10.
215. The World bank. Fertility rate, total (births per woman). URL : <https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.IMRT.IN> (дата звернення 21.07.2024)
216. UN Migration. World Migration Report 2022. URL : <https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2022-interactive/> (дата звернення 05.12.2024)
217. United Nations Human Rights. Ukraine refugee situation. URL : <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення 08.06.2024)
218. Webster’s New International Dictionary Second Edition / William Allan Neilson – Editor in Chief. Springfield, Mass., USA: Merriam Company, 1956. 3194 p.

ДОДАТКИ ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Результати оцінювання УКБП (НТВ «ППП»), розраховано автором

	Період оцінки				
	2019	2020	2021	2022	2023
1. Особиста безпека працівника (0,15)	0,59/0,09	0,55/0,08	0,53/0,08	0,39/0,06	0,42/0,06
1.1. Фізичний і психологічний стан працівника (0,3)	0,51/0,15	0,45/0,14	0,46/0,14	0,36/0,11	0,39/0,12
1.2. Безпека праці; соціальне забезпечення працівника (0,5)	0,72/0,36	0,68/0,34	0,65/0,33	0,45/0,23	0,48/0,25
1.3. Покращення особистого людського капіталу (0,2)	0,38/0,08	0,35/0,07	0,32/0,06	0,24/0,05	0,27/0,05
2. Психологічна безпека (0,18)	0,53/0,1	0,48/0,09	0,46/0,08	0,35/0,06	0,39/0,07
2.1. Сприятливі морально-психологічний умови (0,3)	0,64/0,19	0,58/0,17	0,54/0,16	0,41/0,12	0,43/0,13
2.2. Антиконтфліктні заходи (0,45)	0,43/0,19	0,41/0,18	0,41/0,18	0,32/0,14	0,35/0,16
2.3. Розвиток корпоративної культури (0,25)	0,58/0,15	0,51/0,13	0,48/0,12	0,34/0,09	0,4/0,1
3. Мотиваційна безпека (0,19)	0,49/0,09	0,45/0,09	0,43/0,08	0,3/0,06	0,33/0,06
3.1. Пошук стимулів, застосування яких покращить ефективність використання кадрових ресурсів та підтримує лояльність працівників (0,55)	0,67/0,37	0,61/0,34	0,58/0,32	0,36/0,2	0,4/0,22
3.2. Відповідність заробітної плати працівників середньому рівню по галузі та національній економіці (0,15)	0,58/0,09	0,49/0,07	0,41/0,06	0,32/0,05	0,39/0,06
3.3. Дистанційна форма організації праці та гнучкий графік (0,19)	0,15/0,03	0,21/0,04	0,24/0,05	0,24/0,05	0,28/0,05
4. Професійна безпека (0,13)	0,42/0,05	0,38/0,05	0,36/0,05	0,34/0,04	0,37/0,05
4.1. Оцінка претендентів (0,45)	0,48/0,22	0,45/0,2	0,43/0,19	0,4/0,18	0,43/0,19
4.2. Контроль за професійним рівнем (0,35)	0,35/0,12	0,3/0,11	0,3/0,11	0,3/0,11	0,35/0,12
4.3. Участь у навчанні (0,2)	0,38/0,08	0,35/0,07	0,32/0,06	0,27/0,05	0,3/0,06
5. Безпека зовнішнього середовища (0,11)	0,14/0,04	0,33/0,04	0,31/0,03	0,29/0,03	0,29/0,03
5.1. Моніторинг ринку праці (0,4)	0,41/0,16	0,34/0,14	0,31/0,12	0,29/0,12	0,31/0,12
5.2. Підбір претендентів на робочі місця (0,35)	0,55/0,19	0,43/0,15	0,42/0,15	0,36/0,13	0,38/0,13
5.3. Формування кадрового резерву (0,25)	0,19/0,05	0,15/0,04	0,15/0,04	0,15/0,04	0,15/0,04
6. Безпека захисту власності й інтересів підприємства у взаємодії із персоналом (0,24)	0,51/0,12	0,44/0,11	0,41/0,1	0,38/0,09	0,41/0,1
6.1. Розпізнавання, зменшення впливу та ліквідація викликів, ризиків і загроз джерелом яких є працівники (0,8)	0,48/0,38	0,41/0,33	0,4/0,32	0,37/0,3	0,41/0,33
6.2. Підтримка трудової дисципліни (0,2)	0,65/0,13	0,54/0,11	0,44/0,09	0,38/0,08	0,4/0,08

ДОДАТОК Б

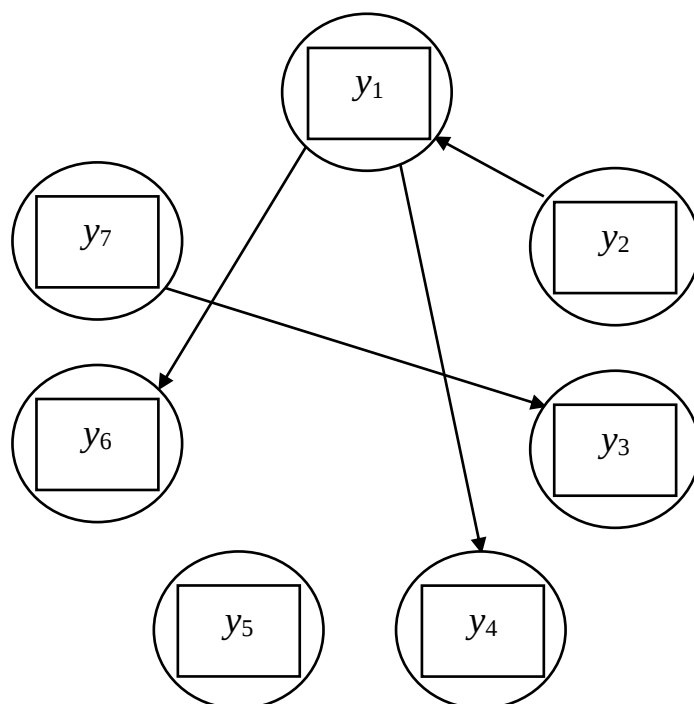


Рис. Б.1. Граф зв'язків між умовами УКБП на мезорівні у 2019 р.,
сформовано автором

Таблиця Б.2

Матриця досяжності умов УКБП на мезорівні у 2019 р.,
сформовано автором

y_i	y_1	y_2	y_3	y_4	y_5	y_6	y_7
y_1	1	0	0	1	0	1	0
y_2	1	1	0	1	0	1	0
y_3	0	0	1	0	0	0	0
y_4	0	0	0	1	0	0	0
y_5	0	0	0	0	1	0	0
y_6	0	0	0	0	0	1	0
y_7	0	0	1	0	0	0	1

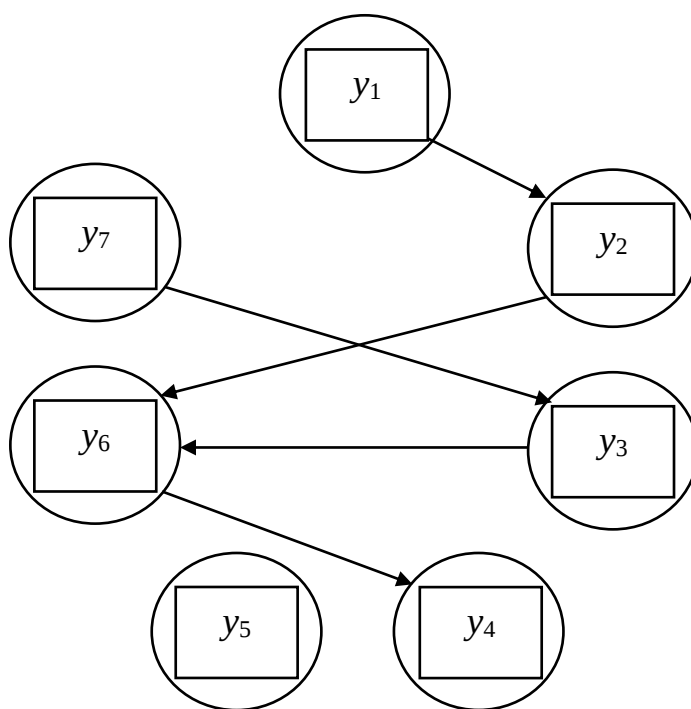


Рис. Б.2. Граф зв'язків між умовами УКБП на мезорівні у 2020 р.,
сформовано автором

Таблиця Б.3

Матриця досяжності умов УКБП на мезорівні у 2020 р.,
сформовано автором

y_i	y_1	y_2	y_3	y_4	y_5	y_6	y_7
y_1	1	1	0	1	0	1	0
y_2	0	1	0	1	0	1	0
y_3	0	0	1	1	0	1	0
y_4	0	0	0	1	0	0	0
y_5	0	0	0	0	1	0	0
y_6	0	0	0	1	0	1	0
y_7	0	0	1	1	0	1	1

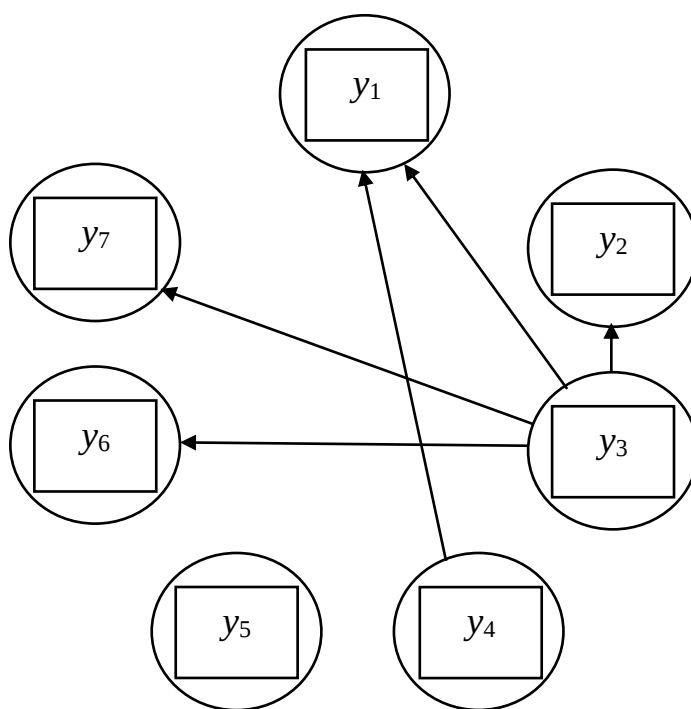


Рис. Б.3. Граф зв'язків між умовами УКБП на мезорівні у 2021 р.,
сформовано автором

Таблиця Б.4

Матриця досяжності умов УКБП на мезорівні у 2021 р.,
сформовано автором

y_i	y_1	y_2	y_3	y_4	y_5	y_6	y_7
y_1	1	0	0	0	0	0	0
y_2	0	1	0	0	0	0	0
y_3	1	1	1	0	0	1	1
y_4	1	0	0	1	0	0	0
y_5	0	0	0	0	1	0	0
y_6	0	0	0	0	0	1	0
y_7	0	0	0	0	0	0	1

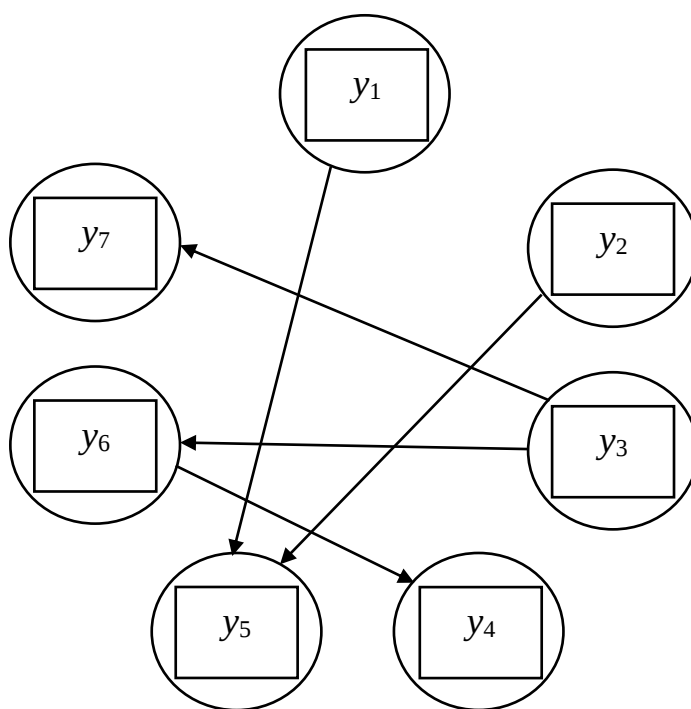


Рис. Б.4. Граф зв'язків між умовами УКБП на мезорівні у 2022 р.,
сформовано автором

Таблиця Б.5

Матриця досяжності умов УКБП на мезорівні у 2022 р.,
сформовано автором

y_i	y_1	y_2	y_3	y_4	y_5	y_6	y_7
y_1	1	0	0	0	1	0	0
y_2	0	1	0	0	1	0	0
y_3	0	0	1	1	0	1	1
y_4	0	0	0	1	0	0	0
y_5	0	0	0	0	1	0	0
y_6	0	0	0	1	0	1	0
y_7	0	0	0	0	0	0	1

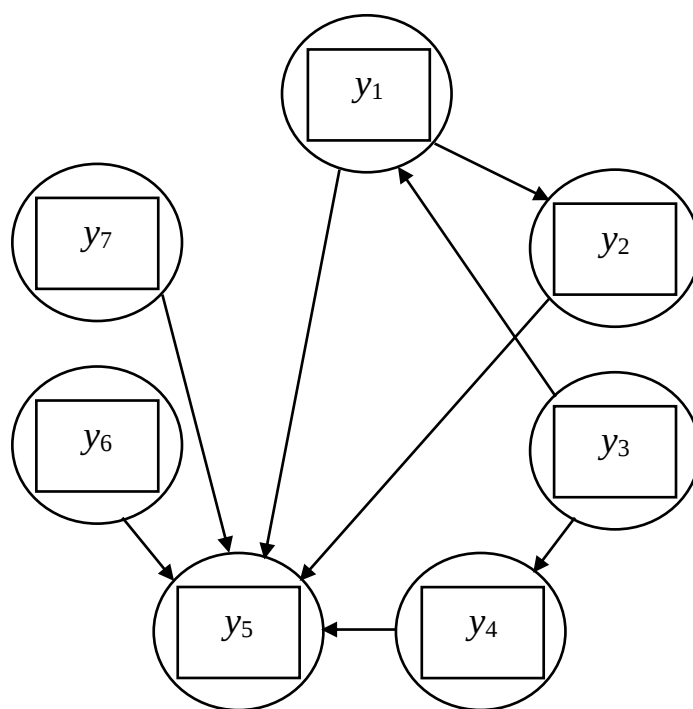


Рис. Б.5. Граф зв'язків між умовами УКБП на мезорівні у 2023 р.,
сформовано автором

Таблиця Б.6

Матриця досяжності умов УКБП на мезорівні у 2023 р.,
сформовано автором

y_i	y_1	y_2	y_3	y_4	y_5	y_6	y_7
y_1	1	1	0	0	1	0	0
y_2	0	1	0	0	1	0	0
y_3	1	1	1	1	0	0	0
y_4	0	0	0	1	1	0	0
y_5	0	0	0	0	1	0	0
y_6	0	0	0	0	1	1	0
y_7	0	0	0	0	1	0	1

ДОДАТОК В

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Вітик Б. М. Кадрова безпека підприємства: теоретичні засади забезпечення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №2. С. 66–69.
2. Вітик Б. М. Вплив інтелектуалізації економіки на процес забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2024. №78. С. 128–132.
3. Вітик Б. М. Категоріальний апарат управління кадровою безпекою підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4084/4013>
4. Вітик Б. М. Оцінювання управління кадровою безпекою підприємства: теоретико-методичний підхід. *Причорноморські економічні студії*. 2024. №88. С. 68–73.
5. Вітик Б. М. Механізм управління кадровою безпекою підприємства: теоретичні основи. *Via Economica*. 2024. №6. С. 14–18.
6. Вітик Б. В. Трансформація видавничо-поліграфічної галузі: безпекові аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 81. С. 141–144.
7. Шира Т. Б., Вітик Б. В. Технологія управління кадровою безпекою підприємства: теоретичні основи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №4(51). С. 181–185. (Особистий внесок автора: обґрунтовано цільове спрямування та засади розроблення й застосування технології управління кадровою безпекою підприємства; Шира Т. Б.: визначено змістове наповнення поняття «технологія»).

2. Оpubліковані праці апробаційного характеру

8. Вітик Б. М. Інтелектуалізація економіки: підходи, сутність, структура. *Global Society in Formation of New Security System and World Order* : матеріали II

Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 27–28 липня 2023 р.). Дніпро : ФОП Мареніченко В. В., 2023. С. 92–94.

9. Вітик Б. М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 25–27 травня 2023 р.). Львів: Укр. акад. друкарства, 2023. С. 150–152.

10. Вітик Б. М. Кадрова безпека підприємства: сутність та пріоритети забезпечення в сучасних умовах. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення*: матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 22–24 травня 2024 р.). Львів: Укр. акад. друкарства, 2024. С. 15–18.

11. Вітик Б. М. Уточнення об'єкту забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. *Perspectives of contemporary science: theory and practice* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 26–28 травня 2024 р.). Львів : SPC “Sciconf.com.ua”. С. 1344–1348.

12. Вітик Б. М. Вплив демографічних змін на управління кадровою безпекою підприємства : *Perspectives of contemporary science: theory and practice* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 22–24 липня 2024 р.). Львів : SPC “Sciconf.com.ua”, 2024. С. 445–447.

13. Вітик Б. М. Засади оцінювання управління кадровою безпекою підприємств видавничо-поліграфічної галузі. *Scientific research: modern challenges and future prospects* : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мюнхен (Німеччина) 26–28 серпня 2024 р.). Munich (Germany) : MDPC Publishing, 2024. С. 254–257.

14. Вітик Б. В. Механізм управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матеріали X

Всеукраїнської науково-практичної конференції. (м. Львів, 29 листопада 2024 р.). Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. С. 47–48.

ДОДАТОК Г

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. II Міжнародна науково-практична конференція «Global Society in Formation of New Security System and World Order» (м. Дніпро, 27–28 липня 2023 р., заочна форма участі).
2. X Всеукраїнська науково-практична конференція «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення» (м. Львів, 25–27 травня 2023 р., очна форма участі).
3. XI Всеукраїнська науково-практична конференція «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення» (м. Львів, 22–24 травня 2024 р., очна форма участі).
4. IV Міжнародна науково-практична конференція «Perspectives of contemporary science: theory and practice» (м. Львів, 26–28 травня 2024 р., заочна форма участі).
5. VI Міжнародна науково-практична конференція «Perspectives of contemporary science: theory and practice» (м. Львів, 22–24 липня 2024 р., заочна форма участі).
6. I Міжнародна науково-практична конференція «Scientific research: modern challenges and future prospects» м. Мюнхен (Німеччина) 26–28 серпня 2024 р., заочна форма участі)
7. X Всеукраїнська науково-практична конференція «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 29 листопада 2024 р., очна форма участі)

ДОДАТОК Д

13798005



Науково-виробниче
товариство
з обмеженою
відповідальністю
«ППП»

ПОЛІГРАФІЧНІ ПЛІВКИ ТА ПОСЛУГИ



від 14.03.2024 № 154 /24
на № від

ДОВІДКА

щодо використання
результатів дисертаційної роботи
Вітика Богдана Мирославовича
«Управління кадровою безпекою
підприємства в умовах
інтелектуалізації економіки»

Даним підтверджується, що результати дисертаційного дослідження Вітика Богдана Мирославовича щодо управління кадровою безпекою підприємства є актуальними і такими, що заслуговують особливої уваги та практичного застосування. Розроблений автором теоретико-методичний підхід до оцінювання управління кадровою безпекою підприємства відзначається чітким виділенням структурних елементів, етапністю реалізації та цільовим спрямуванням. Останнє сформовано виходячи із змін, які мають місце в ході інтелектуалізації економіки та покликані удосконалити систему управління кадровою безпекою підприємства задля уможливлення формування нею безпечних умов розвитку.

В умовах Науково-виробничого товариства з обмеженою відповідальністю «Поліграфічні плівки та послуги» здійснено практичне застосування теоретико-методичного підходу до оцінювання управління кадровою безпекою із певним коригуванням, виходячи із специфіки господарської діяльності. Отримані результати дозволили покращити інформаційний супровід розроблення й реалізації управлінських рішень, зокрема під час посилення економічної нестабільності через COVID-19 та військову агресію Російської Федерації.

Реалізація наукових напрацювань Вітика Богдана Мирославовича дозволило отримати соціально-економічний ефект.

Генеральний директор



П. Ю. Раєвський

Научно-производственное общество
«ПОЛИГРАФИЧЕСКИЕ ПЛЕНКИ И УСЛУГИ»
НПО «ППП»

Scientific & industrial company
POLYGRAPHICAL FILMS & SERVICES
«PFS» Co. Ltd

Система управління якістю НВТ «ППП» сертифікована на відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2015

Україна, м. Львів, вул. Зелена, 147; Україна, г. Львов, ул. Зеленая, 147; 147, Zelena Str., Lviv, Ukraine; for
для листів: 79052, м. Львів, а/с 9481 для писем: 79052, г. Львов, а/я 9481 post: p.o.b. 79052, 9481, Lviv, Ukraine

тел./факс-тел./fax: (032) 270-00-49, 270-00-68, 270-90-18, E-mail: lviv@pfs.com.ua

№13-7-24 big
23.05.2024

ДОВІДКА
щодо використання результатів дисертаційної роботи
Вітика Богдана Мирославовича
«Управління кадровою безпекою підприємства
в умовах інтелектуалізації економіки»

Даним засвідчується, що результати дисертаційного дослідження Вітика Богдана Мирославовича щодо управління кадровою безпекою підприємства є актуальними і такими, що були практично застосовані в діяльності структур видавничо-поліграфічної галузі, зокрема ГП «ЮПРОФІТ». Розроблений автором теоретико-прикладний підхід до управління кадровою безпекою підприємства з врахуванням трансформацій умов на макро- та мезорівнях дозволяє сформулювати необхідне інформаційне підґрунтя для здійснення коригуючих дій стосовно активності суб'єктів безпеки. Автором продемонстровано зміну умов управління кадровою безпекою підприємств видавничо-поліграфічної галузі за 2019-2023 рр., що формує як цілісне бачення процесів, що визначають характер безпекової діяльності в поточному періоді, так й сприяє покращенню гнучкості через необхідність врахування не лише внутрішньогосподарських процесів, але й трансформацій на макро- та мезорівнях.

Реалізація наукових напрацювань Вітика Богдана Мирославовича дозволяє отримати необхідний в умовах високого рівня невизначеності середовища функціонування для більшості українських підприємств видавничо-поліграфічної галузі соціально-економічний ефект.



Човк

31730572

СП "Графітех"
JV Grafitech Ltd.

Big 13.09.2024 рік №П-75-2



ГРАФІТЕХ
GRAFITECH

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-НІМЕЦЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО

ДОВІДКА

щодо використання результатів дисертаційної роботи

Вітика Богдана Мирославовича

**«Управління кадровою безпекою підприємства
в умовах інтелектуалізації економіки»**

Даним підтверджується, що складові дисертаційного дослідження Вітика Богдана Мирославовича щодо управління кадровою безпекою підприємства були практично застосовані в діяльності структур видавничо-поліграфічної галузі. Розроблений автором механізм управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки був застосований ТЗОВ «СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-НІМЕЦЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГРАФІТЕХ», що сприяло досягненню оптимальності у розподілі завдань в процесі виконання безпекової діяльності, а також контролю й стимулюванню до самовдосконалення кожного співробітника служби безпеки.

Реалізація наукових напрацювань Вітика Богдана Мирославовича дозволяє отримати необхідний, в умовах високого рівня невизначеності середовища функціонування для більшості українських підприємств, соціально-економічний ефект.

Генеральний директор



Л. П. Раєвська

м.Львів, вул. Зелена, 147; для листів: 79035, м. Львів, а/с 7925; e-mail: pfs-lviv@pfs.com.ua
тел./факс.: +380 (322) 70-90-18, 70-00-49, 70-00-68, 70-34-61, факс: (0322) 40-47-65
ЗГРУ КБ "ПриватБанк", м. Львів; МФО 325321; p/p 26003276125001

Приватне Підприємство «Поліграфпрофі»

ЄДРПОУ 43922157

N54-09-24 big
19.09.2024

ДОВІДКА
щодо використання результатів дисертаційної роботи
Вітика Богдана Мирославовича
«Управління кадровою безпекою підприємства
в умовах інтелектуалізації економіки»

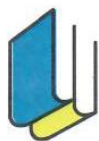
Вітиком Богданом Мирославовичом були надані матеріали проведеного дисертаційного дослідження для ознайомлення та визначення рівня готовності до практичного впровадження на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі. Поміж розробок Вітика Б. М. нас зацікавила технологія управління кадровою безпекою в умовах інтелектуалізації економіки. Працівники ПП «Поліграфпрофі» були залучені до проведення анкетного опитування щодо тих факторів, які в найбільшій мірі негативно впливають на інтелектуалізацію на мікрорівні. Практичному впровадженню розробленої технології сприяло застосування здобувачем методу IDEF0, що дозволило швидко її адаптувати із врахуванням специфічних моментів фінансово-господарської діяльності ПП «Поліграфпрофі»

Реалізація наукових напрацювань Вітика Богдана Мирославовича дозволяє отримати необхідний, в умовах високого рівня невизначеності середовища функціонування для більшості українських підприємств, соціально-економічний ефект.

Директор ПП «Поліграфпрофі»



Ю. М. МАРКЕВИЧ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ ДРУКАРСТВА

79020, м. Львів, вул. Підголосько, 19

тел.: (032) 242-23-40, факс: (032) 252-71-68, Ел. пошта: uad@uad.lviv.ua

16.11.2023 №

64-11/690

На №

від

ДОВІДКА

Щодо використання результатів дисертаційної роботи

Вітика Богдана Мирославовича

«Управління кадровою безпекою в умовах інтелектуалізації економіки»

Теоретичні висновки і практичні результати наукового дослідження Вітик Б. М. стосовно розроблення теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки були використані при виконанні державних бюджетних і господарських договірних робіт за темими: «Моделювання механізмів управління економічною безпекою підприємства» (номер державної реєстрації 0113U008320, 2013-2023 рр.), в якій автор розробив механізм управління кадровою безпекою підприємства; «Стан, проблеми та напрямки вдосконалення обліку, аналізу та аудиту підприємницьких структур видавничо-поліграфічної галузі» (номер державної реєстрації 0113U008319, 2013-2023 рр.), в якій здобувач здійснив оцінювання управління кадровою безпекою підприємства видавничо-поліграфічної галузі; «Інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства» (номер державної реєстрації 0120U103566, 2020-2023 рр.), в межах якої розроблено технологію управління кадровою безпекою в умовах інтелектуалізації економіки.

Проректор з науково-педагогічної роботи

к.т.н, доцент



Я. М. Угрин



0002531

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-21-11, факс: (380-32) 258-26-80
 ел. пошта: coffice@lpnu.ua, інтернет: www.lpnu.ua

24.10.2024 № 67-01-1776

на № _____

ДОВІДКА
щодо використання у навчальному процесі
результатів дисертаційної роботи
Вітика Богдана Мирославовича

Основні положення і результати дисертаційної роботи «Управління кадровою безпекою підприємства в умовах інтелектуалізації економіки» впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисциплін «Кадрове забезпечення економічної безпеки підприємств інформаційної сфери» для студентів освітньо-професійної програми «Управління фінансово-економічною безпекою» спеціальності 073 другого (магістерського) рівня вищої освіти) та «Антикризове управління підприємств видавничо-поліграфічної галузі» (для студентів освітньо-професійної програми «Менеджмент у видавничо-поліграфічній галузі» спеціальності 073 першого (бакалаврського) рівня вищої освіти).

Зокрема, у навчальному процесі впроваджено запропоновані Богданом ВІТИКОМ:

- теоретико-методичний підхід до оцінювання управління кадровою безпекою підприємства (дисципліна «Кадрове забезпечення економічної безпеки підприємств інформаційної сфери», тема 4 «Аналізування кадрової безпеки підприємства: комплексний підхід»)

- механізм управління кадровою безпекою в умовах інтелектуалізації економіки (дисципліна «Антикризове управління підприємств видавничо-поліграфічної галузі», тема 6 «Система антикризового управління трудовими ресурсами»).

Проректор з науково-педагогічної роботи
 канд. техн. наук, доцент

Олег ДАВИДЧАК

Виконавець: завідувач кафедри менеджменту
 та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі
 докт. екон. наук, професор
 тел. 0676738071

Володимир БАЗИЛЮК