

Башинська І.О.кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, налізу і аудиту
Одеського національного політехнічного університету**Bashynska Iryna**

Odessa National Polytechnic University

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

MECHANISMS OF PROVIDING SAFETY-ORIENTED MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

У статті обґрунтовано основні аспекти концептуального базису механізму безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. Установлено, що сучасна парадигма безпекоорієнтованого управління спирається на концепцію прийнятної ризику. Запропоновано схему безпекоорієнтованого управління, в основі якої лежать виявлення, оцінювання й моніторинг, а також заходи зі зменшення ступеня загрози ризиків, яка включає виділені етапи з відповідними діями. Представлено механізм формування системи безпекоорієнтованого управління, що включає підсистему економічної безпеки, в якій визначаються ключові можливості за функціональними складовими, та підсистему управління ризиками як сукупність взаємопов'язаних елементів. Система безпекоорієнтованого управління має узгоджуватися з метою та стратегією розвитку підприємства, відповідною інформаційною базою, яка має відповідати основним критеріям безпекоорієнтованого управління.

Ключові слова: ризики, управління ризиками, промислове підприємство, безпекоорієнтоване управління, економічна безпека.

В статье обоснованы основные аспекты концептуального базиса механизма безопасно ориентированного управления промышленным предприятием. Установлено, что современная парадигма безопасно ориентированного управления основывается на концепции приемлемого риска. Предложена схема безопасно ориентированного управления, в основе которой лежат выявление, оценивание и мониторинг, а также меры по уменьшению степени угрозы рисков, которая включает выделенные этапы с соответствующими действиями. Представлен механизм формирования системы безопасно ориентированного управления, которая включает подсистему экономической безопасности, в которой определяются ключевые возможности по функциональным составляющим, и подсистему управления рисками как совокупность взаимосвязанных элементов. Система безопасно ориентированного управления должна согласовываться с целью и стратегией развития предприятия, соответствующей информационной базой, которая должна соответствовать основным критериям безопасно ориентированного управления.

Ключевые слова: риски, управление рисками, промышленное предприятие, безопасно ориентированное управление, экономическая безопасность.

The article substantiates the main aspects of the conceptual basis of the mechanism of safety-oriented management of an industrial enterprise. It is suggested to consider safety-oriented management aimed at minimizing the negative impact of risks, and, on the other, to maximizing the benefits of the probabilistic opportunities to obtain them. The purpose of safety-oriented management is to ensure the stability of the enterprise, based on the target guidelines, following the selected functional components of enterprise security on the basis of a developed and implemented set of measures. The object of the system of safety-oriented management is the sustainability of the enterprise. Resilience is considered concerning specific components that are part of an integrated economic security indicator. The formation and operation of a safety-oriented management system should be based on the following principles: compliance, systematic, continuity, timeliness, economic feasibility, dissemination of assessment and management to all hazards. It is revealed that the principal risks of production and economic activity of industrial enterprises are a shallow overall level of provision of financial and economic resources for the implementation of transformational changes, according to the requirements of innovation. It has been established that the modern paradigm of self-oriented management is based on the concept of accept-

able risk. A safety-oriented management scheme is proposed, based on the identification, assessment and monitoring, as well as risk mitigation measures, which include dedicated steps, with appropriate actions. A mechanism for the formation of a security-oriented management system is presented, which includes the economic security subsystem, which defines crucial capabilities by functional components, and the risk management subsystem as a set of interrelated elements. The system of safety-oriented management must be consistent with the purpose and strategy of enterprise development, with the appropriate information base, which must meet the essential criteria of safety-oriented management.

Key words: risks, risk management, industrial enterprise, safety-oriented management, economic security.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку національної економіки відзначається впливом глобальної зміни техніко-економічних укладів, що характеризується наростанням ризиків виробничої діяльності промислових підприємств у зв'язку з обмеженням фінансових ресурсів та доступності технологічних рішень.

В таких умовах актуалізуються питання інтеграції системи управління ризиками в систему безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами. Система управління ризиками промислових підприємств повинна базуватись на таких концептуальних положеннях, як перехід до процесного управління з автоматизацією бізнес-процесів; інтеграція керованих бізнес-процесів та управління їх ризиками через системи ключових показників ефективності; перехід від жорсткого технічного нормування до безпекоорієнтованого управління з прийняттям рішень на основі аналізу моделей ризику. Обмеження фінансових можливостей підвищує важливість організаційних заходів управління ризиками промислових підприємств. Аналіз передового досвіду показує важливість постійних зусиль підприємств зі зниження ризиків виробничої діяльності, переймання кращих практик безпекоорієнтованого управління, що визначає ринкову та фінансову стійкість промислового підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних авторів, що займаються проблемами економічної безпеки підприємства, слід виділити таких, як Н.Ю. Гічова, О.А. Грунін, В.Н. Забродський, С.М. Ілляшенко, А.І. Соловйов, С.В. Філіппова, С.А. Нізяєва [1], В.І. Ярочкін. Більшість дослідників розглядає економічну безпеку як бажаний стан підприємства, тобто результат, а не процес. Проте на кращий розвиток заслуговує підхід, заснований на розгляді економічної безпеки підприємства як процесу.

Дослідженням середовища функціонування промислових підприємств крізь призму забезпечення їх економічної безпеки займались В.Г. Алькема, А.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, А.Н. Ляшенко, І.Г. Манцуров, Ю.С. Погорелов, Є.М. Рудніченко та інші науковці. Проблеми забезпечення безпекоорієнтованого підходу розглядаються в працях вітчизняних

учених, таких як Л.О. Волощук, Н.І. Гавловська, О.Б. Зачко [12], О.В. Ілляшенко.

Актуалізація адекватності концептуального базису теорії економічної безпеки обумовлена існуванням різних позицій, адже економічна безпека підприємства розглядається як стан захищеності від економічних загроз та як форма економічного розвитку підприємства [3–5], тому є потреба обґрунтування сутності та сучасних підходів до формування й забезпечення механізму безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством.

Метою статті є виділення основних аспектів та обґрунтування концептуального базису механізму безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трендом розвитку національних промислових підприємств нині є значне відставання від країн із розвинутою індустрією, що обумовлено загальним кризовим станом економіки. Така системна криза є результатом неефективної спеціалізації на низько технологічних ресурсах трудомістких виробництвах, фактичним руйнуванням цілої низки галузей, які мають інвестиційне (машинобудування) й соціальне (легка промисловість) значення для економіки країни.

Основними ризиками виробничо-господарської діяльності промислових підприємств є дуже низький загальний рівень забезпеченості фінансово-економічними ресурсами для здійснення трансформаційних змін згідно з вимогами інновації. Також потребує значної доробки інституційне середовище, оскільки маємо низьку якість базових інститутів та середню якість тих, що впливають на фінансові можливості розвитку виробництва (доступ до кредитів, легкість сплати податків тощо).

Крім того, євровектор розвитку, який вибрала Україна, означає повномасштабну інтеграцію у смарт-середовище розвитку промисловості, яке значно змінює профіль компетентостей і, відповідно, значно ускладнює ризиковість діяльності. Так, традиційні виробничі процеси вбудовуватимуться в нові організаційні структури й операційні системи, наділятимуться функціями прийняття й підтримки рішень, координації та контролю в режимі

реального часу. Підсилюється вплив мережовості суспільства, що приведе до необхідності організувати й координувати взаємодію між віртуальними та реальними машинами, інтегрованими системами управління.

Отже, гостро постає питання формування ефективного безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством.

В перекладі з грецької слово «безпека» означає «володіти ситуацією», тобто безпека – це такий стан суб'єкта, за якого ймовірність зміни властивих цьому суб'єкту якостей та параметрів його зовнішнього середовища незначна, менше певного інтервалу. Сутність економічної безпеки підприємства полягає в такому стані його економічної системи, який може бути охарактеризовано збалансованістю, стабільністю й стійкістю до негативного впливу будь-яких загроз, її здатністю забезпечити на основі власних економічних інтересів стійкий та ефективний розвиток [6].

Економічна безпека підприємства – це захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього й внутрішнього середовища, спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до зовнішніх умов без негативних наслідків для підприємства. Крім того, економічна безпека підприємства – це найефективніше використання ресурсів, які забезпечують стабільне функціонування підприємства. В економічній літературі виділено такі функціональні складові безпеки, як фінансова, техніко-технологічна, виробничо-збутова, політико-правова, інтелектуальна, інноваційна, кадрова, інформаційна, екологічна, силова.

Непередбачуваність господарської діяльності, відсутність реакції на вплив внутрішніх та зовнішніх загроз можуть привести до небажаних наслідків і навіть до банкрутства підприємства, що обумовлює необхідність формування системи безпекоорієнтованого управління.

Системою безпекоорієнтованого управління є процес організаційного забезпечення реалізації функціональних складових економічної безпеки підприємства задля запобігання можливих збитків і досягнення оптимального рівня економічної безпеки з урахуванням поточних завдань та окреслених цілей [7]. Система безпекоорієнтованого управління формується сукупністю засобів, методів та заходів, спрямованих на здійснення якісного захисту інтересів господарюючого суб'єкта від зовнішніх та внутрішніх ризиків і загроз, які потенційно можуть привести до втрат. Принцип системності передбачає, що слід враховувати всі причинно-наслідкові аспекти ймовірності ризиків і загроз, а застосовувати засоби, інструмен-

тарій та заходи попередження й захисту повинні бути взаємопов'язаними.

Метою безпекоорієнтованого управління є забезпечення стійкості підприємства з огляду на цільові орієнтири відповідно до виділених функціональних складових безпеки підприємства на основі розробленого й вжитого комплексу заходів.

Об'єктом системи безпекоорієнтованого управління є стійкість підприємства. Стійкість розглядається по відношенню до конкретних складових, які входять до складу цього інтегрованого показника, отже, виділяються ресурсна стійкість (фінансова, матеріальна, інформаційна, кадрова), ризикостійкість.

Формування й функціонування системи безпекоорієнтованого управління має ґрунтуватися на таких принципах [8]:

- принцип відповідності (всі безпекоорієнтовані заходи мають бути законними в межах законодавчого поля та обов'язково відповідати чинній стратегії підприємства);

- принцип системності (безпекоорієнтованість має здійснюватися на підставі всебічного врахування чинників, потенційних загроз та ймовірних ризиків з урахуванням усіх елементів системи в їх сукупності, цілісності та єдності);

- принцип неперервності (безпекоорієнтованість управління відбувається на постійній основі, що припускає відстеження розвитку подій, пов'язаних з погрозами, на всіх етапах управління, включаючи моніторинг і контроль);

- принцип своєчасності з пріоритетом превентивних заходів (це створює максимально можливу об'єктивність прийнятих рішень щодо загроз, засновану на повноцінній інформації, динаміці та оцінюванні перспектив середовища функціонування підприємства);

- принцип економічної доцільності (слід обґрунтовувати безпекоорієнтовані заходи під час зіставлення прибутковості та фінансових можливостей підприємства, які повинні перевершувати рівень ризикованості операцій);

- принцип взаємодії та координації всіх підрозділів підприємства з чіткою диференціацією зон відповідальності та інтегрованістю в процедури виявлення та оцінювання всіх підрозділів компанії та вибраних зовнішніх партнерів, а також управління ними;

- принцип поширення оцінювання й управління на всі небезпеки, навіть на ті, які перебувають за рамками фінансових і застрахованих ризиків і не можуть на цьому рівні розвитку бути оцінені кількісно.

Сучасна парадигма безпекоорієнтованого управління спирається на концепцію прийнятого ризику, в межах якої послідовно реалізуються три дії, такі як «виявити», «оцінити»

й «зменшити», завдяки яким закладаються основи управління ризиками. На рис. 1 представлена сучасна концептуальна схема безпекоорієнтованого управління, в основі якої лежать виявлення, оцінювання й моніторинг, а також заходи зі зменшення ступеня загрози ризиків, яка включає виділені етапи з відповідними діями, які є доцільними для кожного з означених етапів.

Фактично представлена схема є відображенням процесу управління ризиками в системі безпекоорієнтованого управління. Результатом першого етапу є виявлений список факторів ризику. Перед другим етапом ризик здається значним. Після оцінювання та аналізу варіантів він за ступенем небезпеки видається меншим, ніж ризик ідеї, задуму. Це відбувається внаслідок потенційної готовності управлінців до появи ризикової події та орієнтації в його значущості. Результатом першого й другого етапів є проаналізований та оцінений рівень ризику. Цей рівень також представляється досить значним і вимагає нових дій. На третьому етапі досягається зменшення небезпеки й загроз. Стратегічний підхід полягає в тому, щоби вибрати методи управління ризиком або передати відповідальність за нього. Працювати з ризиком на тактичному рівні означає, наприклад, почати боротися з ним самим. На цьому

етапі активно включається психофізіологічний аспект ставлення керівництва підприємства до ризику. Психологічний тип лідера проявляється через ставлення до загроз, адже воно може бути або дуже обережним, або аварійним, або демонструвати здатність йти на виправданий ризик. Природно, що крайні варіанти не є сприятливими. Після розроблення програми зі зниження загроз на виході досягається прийнятний рівень ризику. На основі затвердженої програми здійснюються етапи виконання, контролю й оцінювання підсумків рішення. Результати такої оцінки використовуються в новому технологічному циклі управління.

Методи управління ризиками включають п'ять сценарних варіантів реагування на виявлені й оцінені загрози. Розглянемо їх [6].

1) Ухилення або відмова. Бажано використовувати граничні величини показника коефіцієнта ризику, що розраховується як відношення максимально можливого збитку до обсягу вкладень власних коштів на його усунення.

2) Передача або її окремий випадок, яким є страхування. Якщо ризик несе дещо менші загрози, а ми не можемо ухилитися від нього, то краще його передати іншій особі за винагороду на підставі договору страхування.

3) Локалізація та її окремі випадки (обмеження, лімітування). Іноді зручніше обмежити

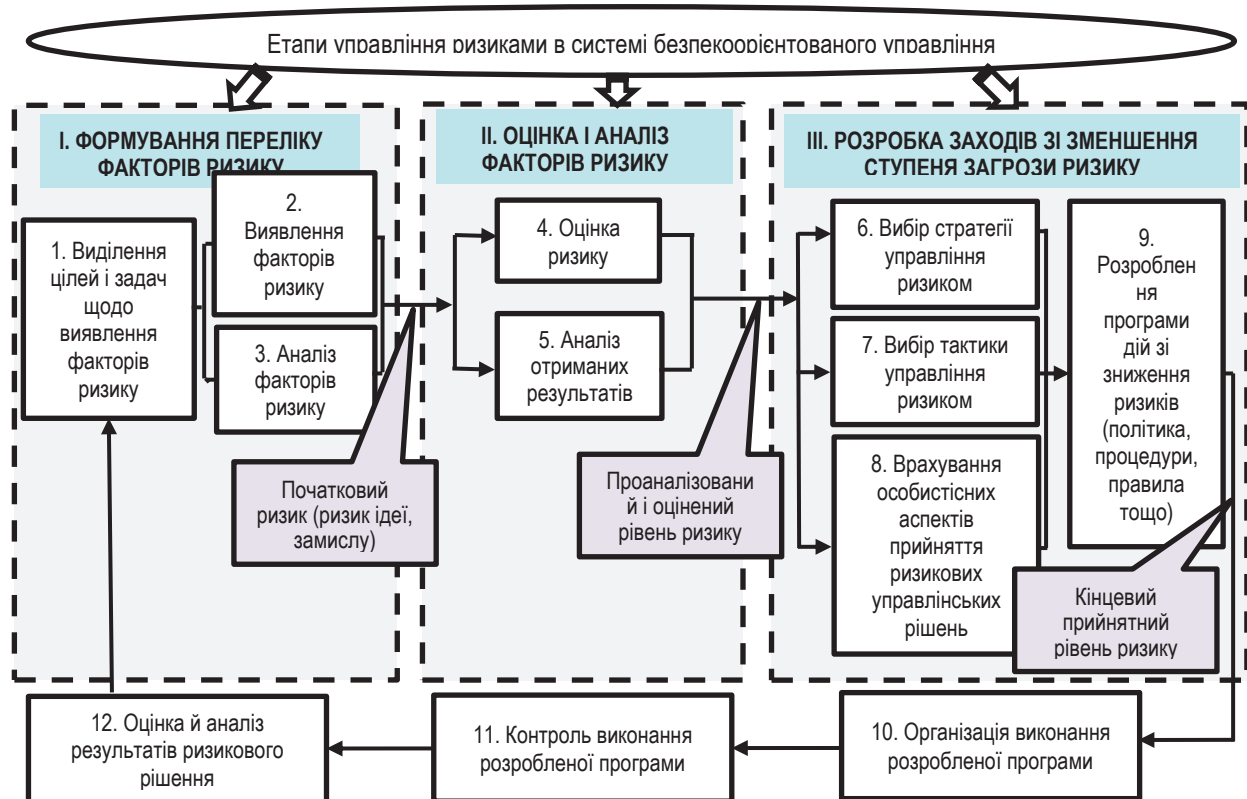


Рис. 1. Схема безпекоорієнтованого управління згідно з концепцією прийнятного ризику

Джерело: авторська розробка

область поширення ризику в межах спеціалізованих підрозділів компанії або шляхом розроблення внутрішніх нормативних актів.

4) Розподіл або диверсифікація. Цей метод допустимо до застосування щодо ризику операційної діяльності та інших форм інвестиційної діяльності (наприклад, щодо джерел інвестицій, таких як кредити банку).

5) Компенсація. Це метод на випередження виникнення загроз. У ньому використовуються кошти прогнозування, стратегічного планування, моніторингу зовнішньої й внутрішньої ситуацій, створення резервів тощо.

На рис. 2 представлено механізм формування системи безпекоорієнтованого управління.

Система безпекоорієнтованого управління включає підсистему економічної безпеки, в якій визначаються ключові можливості за функціональними складовими, та підсистему управління ризиками як сукупність взаємопов'язаних елементів, кожна з яких містить дві підсистеми, а саме керуючу й керовану. Крім того, система безпекоорієнтованого управління є компонентом системи більш високого рангу, а саме загальнокорпоративного менеджменту, й керується стратегією підприємства. З іншого боку, система безпекоорієнтованого управління включає технологічний комплекс управління й комплекс організаційних засобів та структур.

Система управління ризиками на підприємстві – це елемент механізму внутрішнього контролю та управління ризиками, який є частиною загальнокорпоративного безпекоорієнтованого управління, технологічним засобом та інструментом, що забезпечують ефективність функціонування ризик-менеджменту. Така система забезпечує організаційні передумови, принципи й структури для проектування, впровадження та вдосконалення бізнес-процесів управління ризиками промислового підприємства. Таким чином, система управління ризиками створює інфраструктуру для ризик-менеджменту на регулярній основі. Забезпечення мінімізації рівня невизначеності щодо досяжності поставлених перед керівництвом завдань, розроблення й практичний розвиток процесів управління ризиками є головною метою системи управління ризиками. Під зазначеними завданнями розглядаються результати, що підлягають досягненню, згідно зі стратегією розвитку, в програмах тактичного й операційного рівнів. Система управління ризиками є регламентованим управлінням оцінених ризиків, а також підтримці на прийнятному рівні інтегрального ризику підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Установлено, що управління промисловим підприємством повинне бути безпекоорієнтованим,

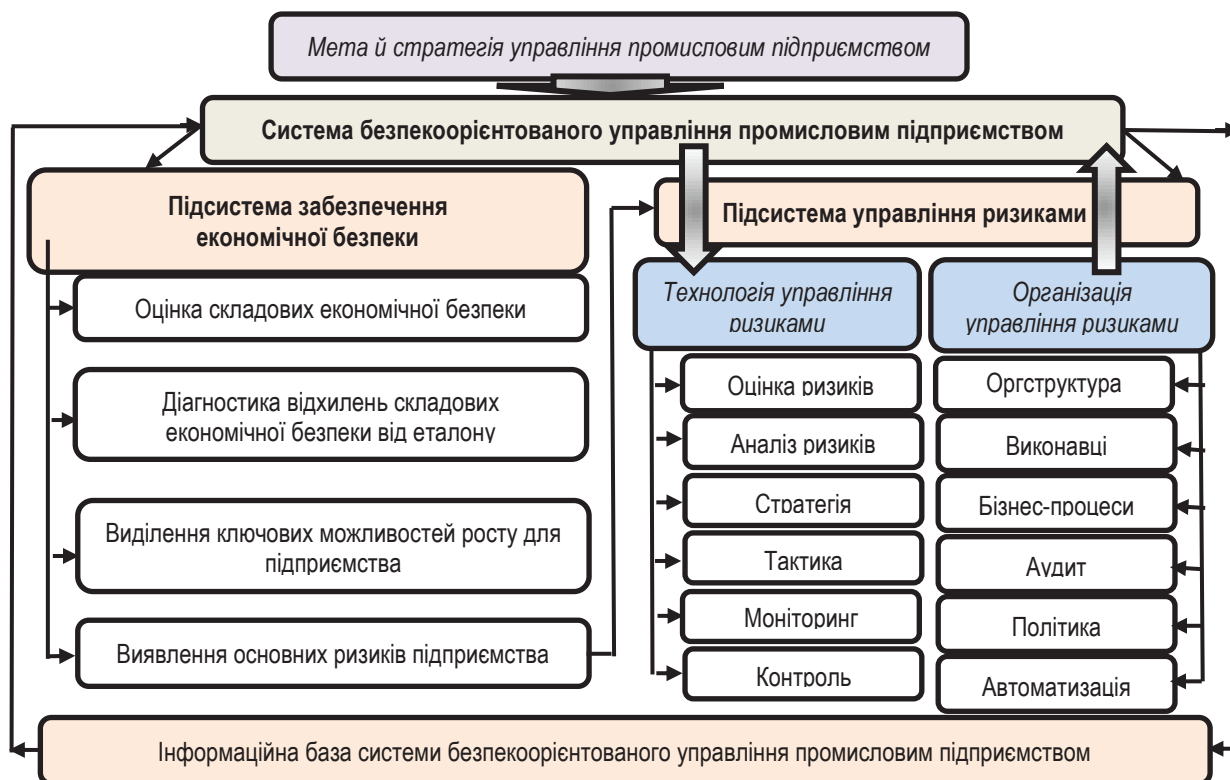


Рис. 2. Механізм формування системи безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством

Джерело: авторська розробка

мати системний характер. Пропонується вважати безпекоорієнтоване управління управлінням, націленим, з одного боку, на мінімізацію негативного впливу ризиків, а з іншого боку, на максимізацію вигід від ймовірнісних можливостей їх отримати. Представлена сучасна концептуальна схема безпекоорієнтованого управління, в основі якої лежать виявлення, оцінювання й моніторинг, а також заходи зі зменшення ступеня загрози ризиків, яка включає виділені етапи з відповідними діями, які є доцільними для кожного з означених етапів. Науковою новизною дослідження є представлений механізм формування системи безпекоорієнтованого управління, що включає підсистему економічної безпеки, в якій визначаються

ключові можливості за функціональними складовими, та підсистему управління ризиками як сукупність взаємопов'язаних елементів, кожна з яких містить дві підсистеми, а саме керуючу й керовану. Система безпекоорієнтованого управління має узгоджуватися з метою та стратегією розвитку підприємства. Фундаментом такого механізму є інформаційна база, яка має відповідати основним критеріям безпекоорієнтованого управління.

Розроблення конкретних механізмів для вирішення завдань процесу прийняття й реалізації управлінських рішень щодо меж прийняттого ризику та достатнього розвитку промислового підприємства стане предметом подальших наукових пошуків.

Список використаних джерел:

1. Філіппова С.В., Нізяєва С.А. Аналітичні інструменти системи економічної безпеки суб'єктів господарювання : монографія. Донецьк : Ноулідж, 2012. 179 с.
2. Зачко О.Б. Методологічний базис безпеко-орієнтованого управління проектами розвитку складних систем. *Управління розвитком складних систем*. 2015. Вип. 23 (1). С. 51–55.
3. Bashynska I., Filyppova S. Risk Management. Practical lessons & Case Study : textbook. Kharkiv : Disa Plus, 2018. 220 p.
4. Бондаренко С.А., Руммо В.В. Формування системи раннього попередження в управлінні ризиками виноробних підприємств. *Економічні інновації*. 2017. Вип. 65. С. 28–37.
5. Башинська І.О. Інноваційно-інформаційні технології для забезпечення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємства. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти* : монографія / за ред. Є.І. Масленнікова. Херсон, 2016. С. 607–635.
6. Бондаренко С.А. Системне забезпечення стійкого інноваційного розвитку виноробних підприємств : монографія. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2018. 563 с.
7. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проектах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. С. 38–40.
8. Башинська І.О., Полещук А.А., Мотова А.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. С. 91–94.

References:

1. Filyppova S.V., Nizyayeva S.A. (2012). *Analitychni instrumenty systemy ekonomichnoyi bezpeky subyektiv gosподaryuvannya* [Analytical tools for economic security of economic entities] : monograph. Donetsk : Noulidzh, 179 p. (in Ukr.).
2. Zachko O.B. (2015). *Metodologichnyj bazys bezpeko-oriyentovanogo upravlinnya proektamy rozvytku skladnykh system* [Methodological basis for security-oriented project management of complex systems development] / Management of complex systems development. Vol. 23 (1). P. 51–55 (in Ukr.).
3. Bashynska I., Filyppova S. (2018). *Risk Management. Practical lessons & Case Study* [Risk Management. Practical lessons & Case Study] : textbook. Kharkiv : Disa Plus. 220 p. (in Eng.).
4. Bondarenko S.A. (2017). Rummo. *Formuvannya systemy rannogo poperedzhennya v upravlinni ryzykamy vynorobnykh pidpryyemstv*. [Formation of an early warning system in the risk management of wineries] // «Economic innovation». Vol. 65. P. 28–37.
5. Bashynska I.O. (2016). *Innovatsiyno-informatsiyni tehnologiy dlya zabezpechennya intelektualno-kadrovoyi skladovoyi ekonomichnoyi bezpeki pidpriemstva*. [Innovation-information technologies for providing the intellectual-personnel component of economic security of the enterprise]. *Innovatsiyna ekonomika: teoretichni ta praktichni aspekti*. [Innovative Economics: Theoretical and Practical Aspects] : monograph. Herson. P. 607–635.
6. Bondarenko S.A. (2018). *Sistemne zabezpechennya stsykogo Innovatssynogo rozvitku vinorobnih pidpriemstv*. [Systematic support of sustainable innovative development of wineries] : monografiya. Odesa, 563 p.
7. Bashynska I.O., Makarecz D.O. (2017). *Upravlinnya ryzykamy v proektax* [Project Risk Management] / Economics. Finances. Right. P. 38–40.
8. Bashynska I.O., Poleshuk A.A., Motova A.V. (2017). *Udoskonalennya systemy upravlinnya ryzykamy na pidpryyemstvi* [Improvement of enterprise risk management system] / Black Sea Economic Studies. P. 91–94.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ПРОБЛЕМИ
СИСТЕМОГО ПІДХОДУ
В ЕКОНОМІЦІ**

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

Випуск 6(74)

Частина 2



Видавничий дім
«Гельветика»
2019

Головний редактор: Смерічевський Сергій Францович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Національного авіаційного університету.

Заступник головного редактора: Засанський Володимир В'ячеславович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії Національного авіаційного університету.

Відповідальний секретар: Радченко Ганна Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу Національного авіаційного університету.

Редакційна колегія:

Ареф'єва Олена Володимирівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедрою Економіки повітряного транспорту Національного авіаційного університету.

Дергачова Вікторія Вікторівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Національного технічного університету «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».

Іващенко Алла Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

Кривов'язюк Ігор Володимирович, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Луцького національного технічного університету.

Окландер Михайло Анатолійович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Одеського національного політехнічного університету.

Паливода Олена Михайлівна, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри управління та економіки водного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій.

Петровська Світлана Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, декан факультету економіки та бізнес-адміністрування Національного авіаційного університету.

Прохорова Вікторія Володимирівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання Української інженерно-педагогічної академії.

Сохацька Олена Миколаївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародного менеджменту та маркетингу Тернопільського національного економічного університету.

Хлобистов Євген Володимирович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри екології Національного університету «Киево-Могилянська академія».

Igor Britchenko, Doctor Habil., Professor of State Higher Vocational School Memorial of Prof. Stanislaw Tarnowski, Poland.

Vladimir Glonti, Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of Faculty of Economics and Business, Batumi Shota Rustaveli State University, Georgia.

Електронна сторінка видання – www.psaе-jrnl.nau.in.ua

Міжнародний цифровий ідентифікатор журналу:
<https://doi.org/10.32782/2520-2200>

Збірник наукових праць «**Проблеми системного підходу в економіці**»
включено до переліку наукових фахових видань України
в галузі економічних наук (Категорія «Б»)
на підставі Наказу МОН України від 18 грудня 2018 року № 1412.

Наукове видання включено до міжнародних, закордонних,
національних реферативних та наукометричних баз даних:
НБУ ім. В.І. Вернадського, Index Copernicus, Google Scholar,
CiteFactor, OAJSE, Eurasian Scientific Journal Index.

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet
Вченою радою Національного авіаційного університету
на підставі Протоколу № 10 від 19 грудня 2019 року.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
серія КВ № 8776, видане Державною реєстраційною службою України 24.05.2004 р.

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Ареф'єва О.В., Полоус О.В.ІНТЕНСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ НЕОІНДУСТРІАЛЬНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ.....7**Афанасьєв Є.В., Демченко П.С.**ОКРЕМІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЩОДО ВРАХУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ
У МОДЕЛЮВАННІ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗОРУДНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....15**Башинська І.О.**МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....21**Бойченко К.С.**

ІМПЕРАТИВИ ІНТЕГРОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....27

Галайда Т.О., Дяченко Ю.О.ЗАСТОСУВАННЯ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ
В МОДЕЛЯХ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПЕРСОНАЛУ.....34**Гребельник О.П., Дударчук М.В.**УПРАВЛІННЯ МИТНИМИ РИЗИКАМИ ПІД ЧАС ЗДІЙСНЕННЯ
ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВОМ.....40**Гурочкіна В.В., Рожко Ю.В.**ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ: СУДОВА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА
ТА МЕТОДИКА ОЦІНКИ ПОДАТКОВИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ.....45**Данкеєва О.М.**

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТА СУЧАСНИЙ СТАН РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ.....57

Дудчик О.Ю., Яренчак М.В., Бабінян Л.Н.

РОЛЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ.....65

Коваленко Н.В.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ СКЛАДНИК.....71

Мацко Н.Г.

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ПІДСИСТЕМА ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ.....84

Мушнікова С.А.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ
РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....91**Онешко С.В., Кульча Є.І.**ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ОПЕРАТИВНИХ МЕТОДІВ КОНТРОЛІНГУ
В ДІЯЛЬНОСТІ СТИВІДОРНОЇ КОМПАНІЇ.....99**Панченко В.А., Пташко П.М.**

РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ ТА ЕФЕКТИВНОЇ СЛУЖБИ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....107

Прохорова В.В., Колешук О.Я.ІННОВАЦІЙНІ КЛАСТЕРИ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....115**Райчева Л.І.**

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....124

Савіцький А.В.МОДИФІКАЦІЯ КЛАСИФІКАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ УПРАВЛІННЯ
ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ РОЗВИТКУ
ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ВІДНОСИН.....130**Струтинська І.В.**РЕПРЕЗЕНТАТИВНІСТЬ ВИБІРКИ В ДОСЛІДЖЕННІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
БІЗНЕС-СТРУКТУР ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....136