

**Катерина Фень**

*Подільський державний аграрно-технічний університет, Україна*

## **СУЧАСНИЙ СТАН ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ**

**Kateryna Fen**

*State Agrarian and Engineering University in Podillia, Ukraine*

### **MODERN CONDITION OF PROVIDING ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES**

In an open economy, on the one hand, it is necessary to be defended against external threats, on the other hand – to strive for maximum benefit from foreign economic relations. Under economic security one should understand the set of conditions under which the country's ability to maintain the competitiveness of the economy, effectively protect the national economic interests and resist external economic threats, fully utilize the competitive advantages in the international division of labor, remains.

Global competition stimulates the innovative development of individual countries and, at the same time, provokes inequitable commodity exchange and differentiation of countries in terms of living standards. All this requires studying issues of economic security. In particular, we need a research that allows choosing the indicators of economic security acceptable for practical use, developing methodological methods for determining the actual and threshold values of these indicators, and making a comprehensive assessment of the level of economic security. The system of indicators should characterize all components of economic security: investment, innovation, energy, financial, and others.

**Keywords:** economic safety of an enterprise, economic security, threats, food industry.

Економічна безпека – напрочуд багатогранна категорія, тому її оцінка потребує врахування якомога більшої кількості критеріїв для отримання адекватних результатів<sup>1</sup>.

Для оцінки економічної безпеки потрібен відповідальний інструмент. Критерій, інтегральний показник економічної безпеки підприємства повинен задовольняти таким умовам:

- наявність чітких фіксованих меж;
- зіставність різночасових оцінок рівня економічної безпеки одного підприємства, а також підприємств різних галузей;
- простота і доступність методики розрахунку, яка ґрунтується на наявних облікових даних, її універсальність.

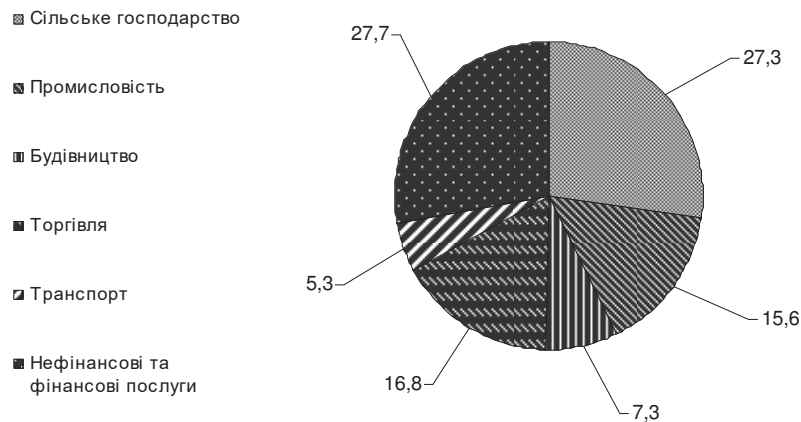
Управління процесом розробки механізму формування економічної безпеки підприємства неможливе без науково-обґрунтованої оцінки рівня економічної безпеки, наявних і потенційних загроз та перспектив розвитку. Методичні підходи щодо такої оцінки повинні бути розроблені та впроваджені в аналітичну роботу підприємства для підвищення ефективності прийнятих рішень на всіх рівнях управління.

До обстеження ділової активності суб'єктів господарювання Чернівецької області у 2016 році було залучено 1807 підприємств-юридичних осіб області, з них з видом економічної діяльності «сільське, лісове та рибне господарство» 493 підприємства, «промисловість» – 282 підприємства, «будівництво» – 132 підприємства, «оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» – 304 підприємства,

<sup>1</sup> Гнилицька, Л.В. (2015). Вплив національної безпеки на стан економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах інноваційно-інвестиційного етапу розвитку світової економіки. *Бухгалтерський облік і аудит*, (2-3), 61-69.

«транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» – 96 підприємств, «нефінансові та фінансові послуги» – 500 підприємств.

Для кожного виду економічної діяльності були розроблені відповідні типи анкет для заповнення безпосередньо керівником підприємства (рис. 1).

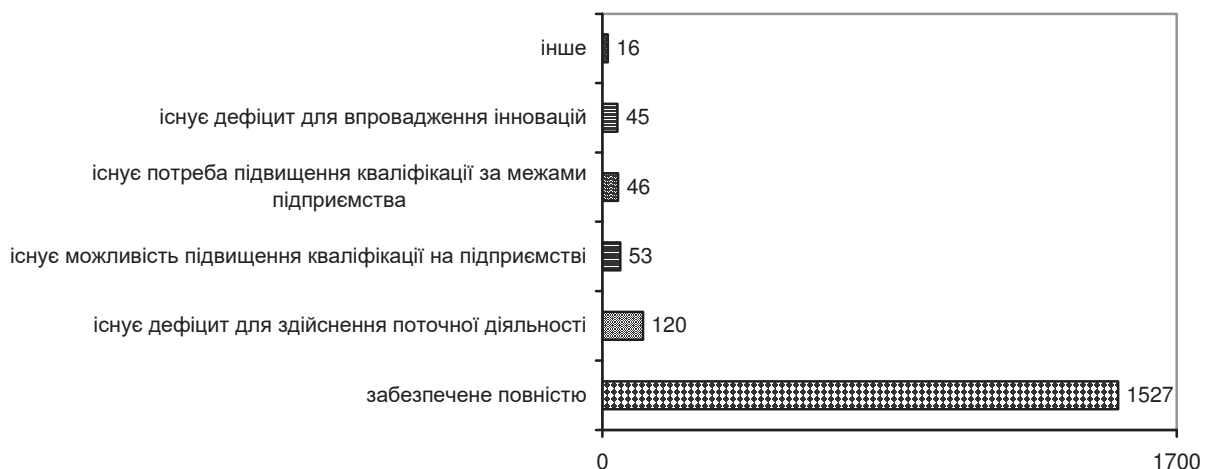


**Рис. 1. Розподіл підприємств області за видами економічної діяльності у поточному (2016) році (усього залучені до обстеження підприємства), %**

*Джерело: складено за дослідженням автора.*

Часто процес економічної оцінки ототожнюють з економічною діагностикою, що є виправданим з огляду на їх призначення, оскільки за результатами оцінки зазвичай ставиться «діагноз» та розробляються відповідні заходи щодо «лікування» підприємства – об'єкта оцінки.

Керівники підприємств області в анкетах обстеження зазначили, що 84,5% підприємств області повністю забезпечені персоналом необхідної кваліфікації. У 6,6% підприємств існує дефіцит персоналу для здійснення поточної діяльності, у 2,5% – для впровадження інновацій, у 2,6% – існує потреба підвищення кваліфікації за межами підприємства. У 2,9% обстежених підприємств існує можливість підвищення кваліфікації на підприємстві (рис. 2).

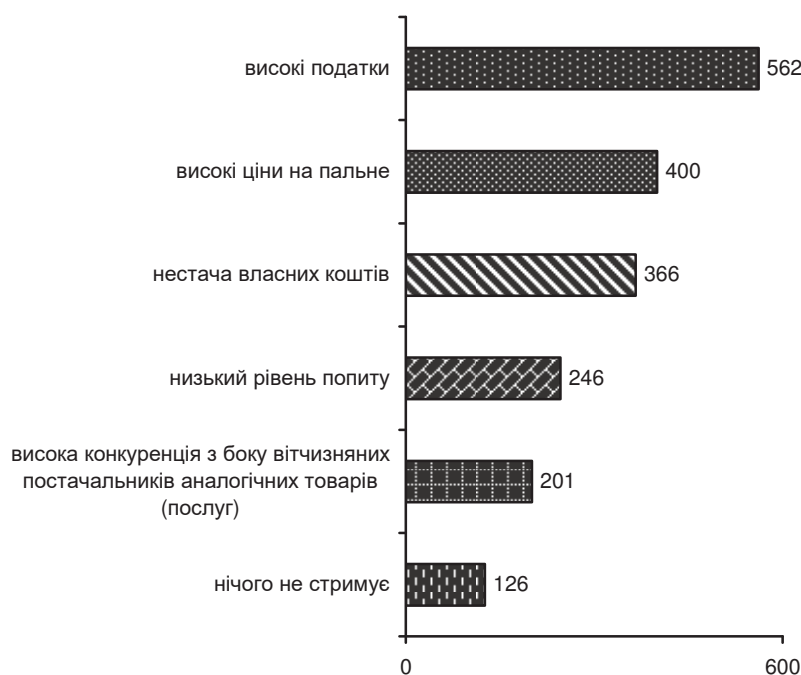


**Рис. 2. Забезпеченість підприємств області персоналом необхідної кваліфікації (відповідей з 1807 опитаних підприємств)**

*Джерело: складено за дослідженням автора.*

Керівники 34,2% підприємств області відмітили, що в області достатньо з надлишком працівників необхідної кваліфікації, проте 56,1% керівників відмітили, що не в змозі встановити їм оплату праці, на яку вони розраховують. Існує необхідність у донавчанні працівників та важко знайти – по 3,8%, у 0,8% керівників підприємств виникають труднощі з пошуком кадрів потрібної кваліфікації.

Серед факторів, що стримують можливість збільшення обсягів реалізації виробництва, товарів або надання послуг, респонденти вказали високі податки (31,1%), високі ціни на пальне (22,1%), нестачу оборотних коштів (20,3%), низький платоспроможний попит на продукцію (товари, послуги) (13,6%), високу конкуренцію з боку вітчизняних постачальників аналогічних товарів (послуг) (11,1%), недосконалість законодавства (10,1); 7,0% керівників підприємств зазначили, що діяльність їх підприємств нічого не стримує (рис.3.).



**Рис. 3. Фактори, що стримують можливість збільшувати обсяги реалізації (виробництва) (товарів, послуг), (відповідей з 1807 опитаних підприємств)**

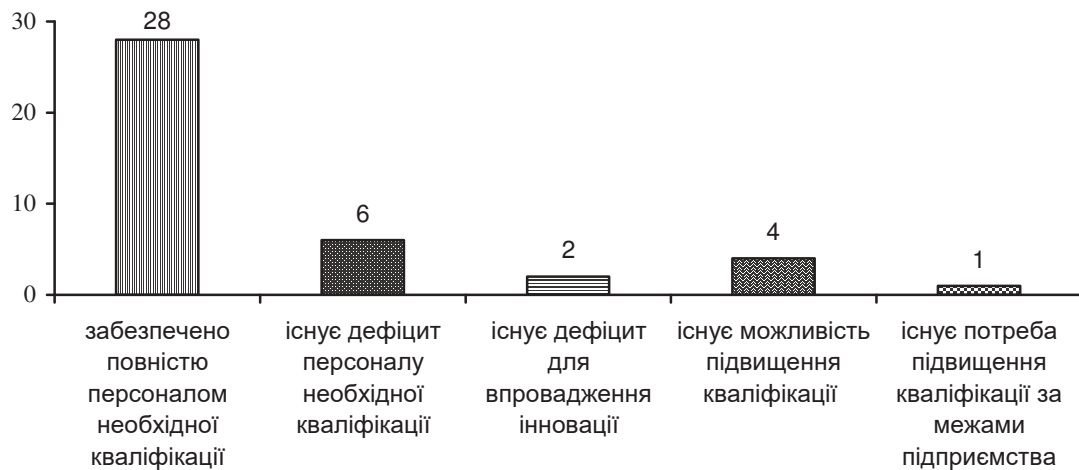
*Джерело: складено за дослідженням автора*

До обстеження підприємств харчової промисловості області було залучено 41 підприємство області, або 50 % від діючих підприємств харчової промисловості.

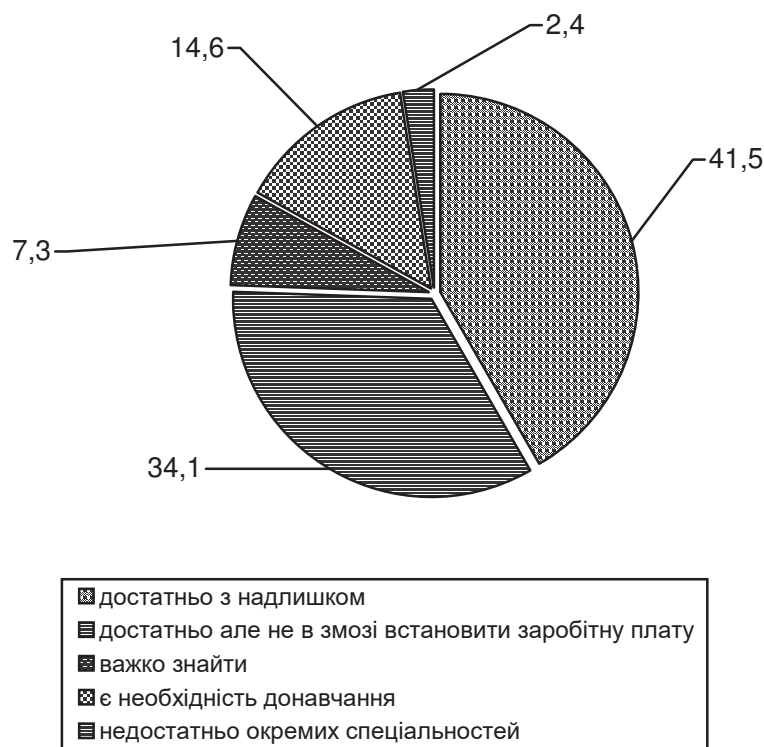
За результатами проведеного обстеження 68,3% підприємств відмітили, що повністю забезпечені персоналом необхідної кваліфікації. У 14,6% підприємств існує дефіцит персоналу для здійснення поточної діяльності, у 9,8% підприємств існує можливість підвищення кваліфікації на підприємстві та у 4,9% підприємств – існує дефіцит для впровадження інновацій (рис.4).

Як відмітили 41,5% керівників обстежених підприємств, в області достатньо з надлишком працівників, які мають необхідну кваліфікацію для розширення діяльності підприємств, проте 34,1% відмітили, що достатньо, але підприємство не в змозі встановити їм оплату праці, на яку вони розраховують.

3 керівників підприємств харчової промисловості 31,7% в анкетах обстеження зазначили, що забезпечені працівниками відповідної кваліфікації майже на 50%. У 29,3% підприємств забезпеченість працівниками відповідної кваліфікації від 60 до 90%, а 24,4% підприємств забезпечені працівниками відповідної кваліфікації від 10 до 30% (рис.5).

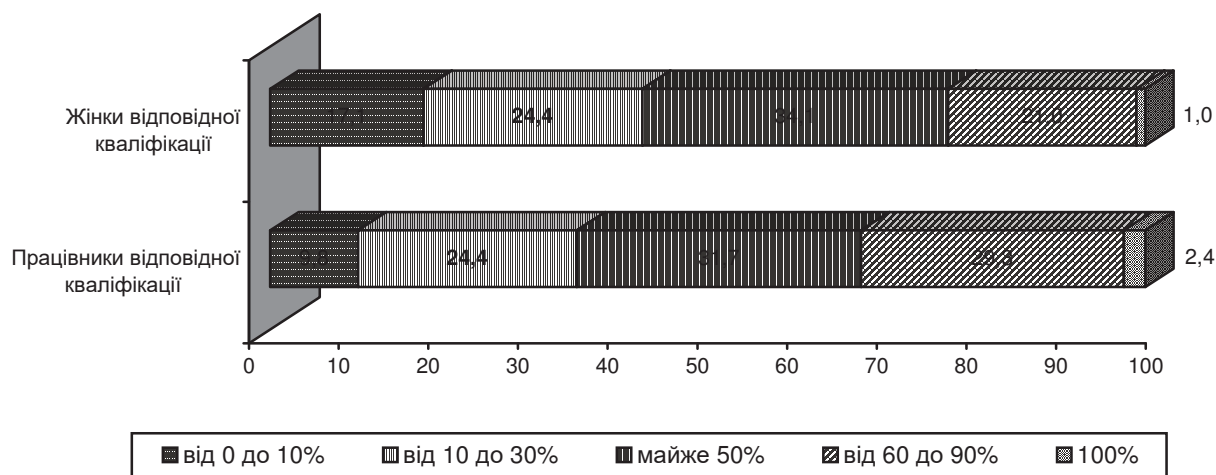


**Рис. 4. Забезпеченість персоналом необхідної кваліфікації підприємств харчової промисловості у 2016 році, (відповідей)**  
*Джерело: складено за дослідженням автора*



**Рис. 5. Розподіл в області працівників необхідної кваліфікації для розширення діяльності підприємств харчової промисловості у 2016 році**  
*Джерело: складено за дослідженням автора*

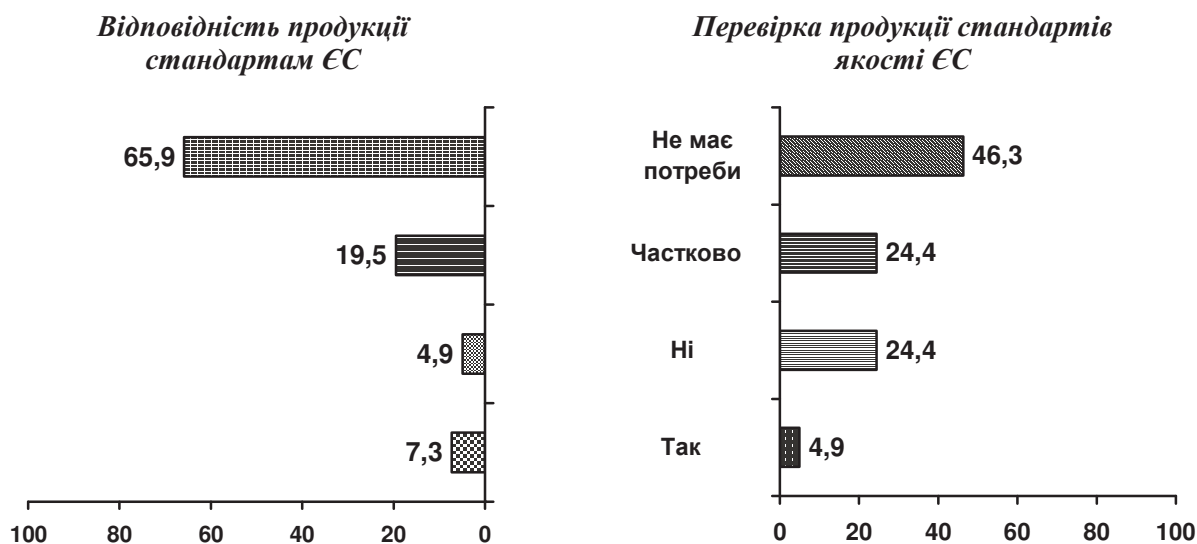
При цьому 34,1% обстежених підприємств зазначають, що жінок з відповідною кваліфікацією працює майже 50%, 24,4% респондентів зазначають, що жінок з відповідною кваліфікацією у них зайнято від 10 до 30% та 22% – відмічають забезпеченість жінками відповідної кваліфікації від 60 до 90% (рис.6).



**Рис. 6. Забезпеченість підприємств харчової промисловості працівниками відповідної кваліфікації у 2016 році**

*Джерело: складено за дослідженням автора*

Серед обстежених підприємств лише 7,3% респондентів відмітили, що у 2016 році продукція харчової промисловості відповідає стандартам ЄС, 19,5% вказали, що частково відповідає стандартам ЄС і 4,9% – не відповідає (рис.7).



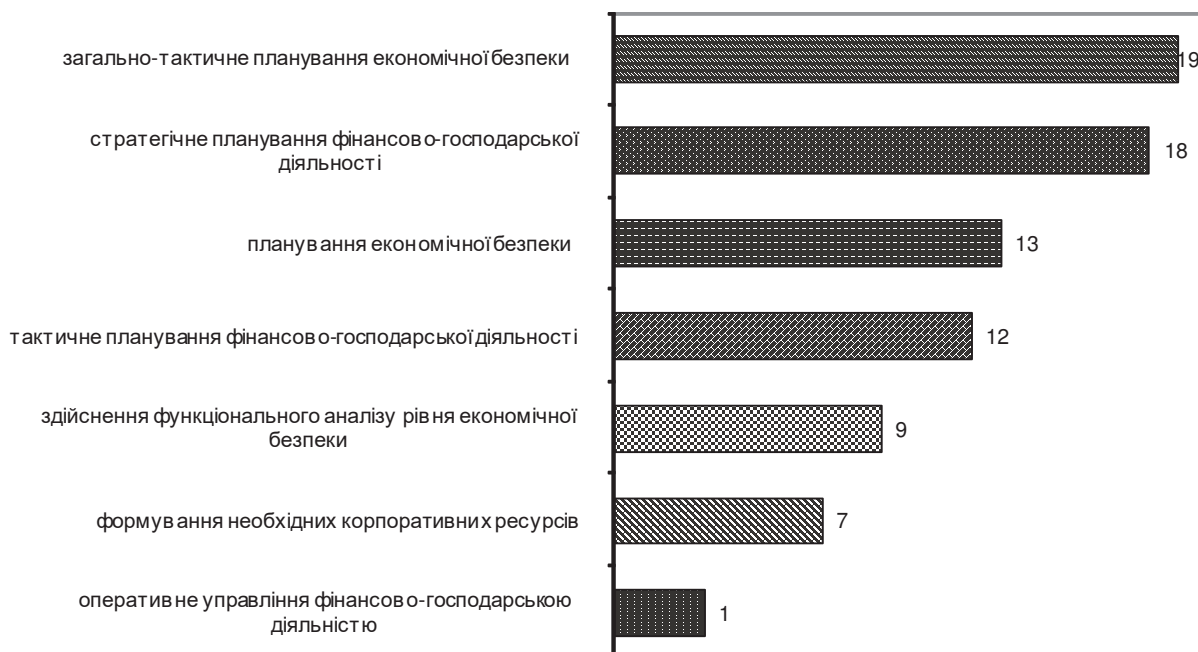
**Рис. 7. Відповідність продукції стандартам ЄС та результати проходження перевірки продукції стандартів якості ЄС харчової промисловості у 2016 році, %**

*Джерело: складено за дослідженням автора*

Свою продукцію екологічно чистою вважають 36,6% керівників підприємств харчової промисловості області, 46,4% – частково та 17% вважають, що їх продукція не є екологічно чистою.

Із загальної кількості обстежених підприємств харчової промисловості лише 9,8% відмітили, що їх підприємства не забруднюють навколишнє середовище, 43,9% – забруднюють частково і 2,4% вважають, що забруднюють.

Найбільш значні фактори, що зміцнюють економічну безпеку підприємства, як зазначили керівники обстежених підприємств, це: загально-тактичне планування економічної безпеки – (46,3%), стратегічне планування фінансово-господарської діяльності – (43,9% респондентів), планування економічної безпеки – (31,7%), тактичне планування фінансово-господарської діяльності – (29,3%), здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки – (22%) (рис.8).

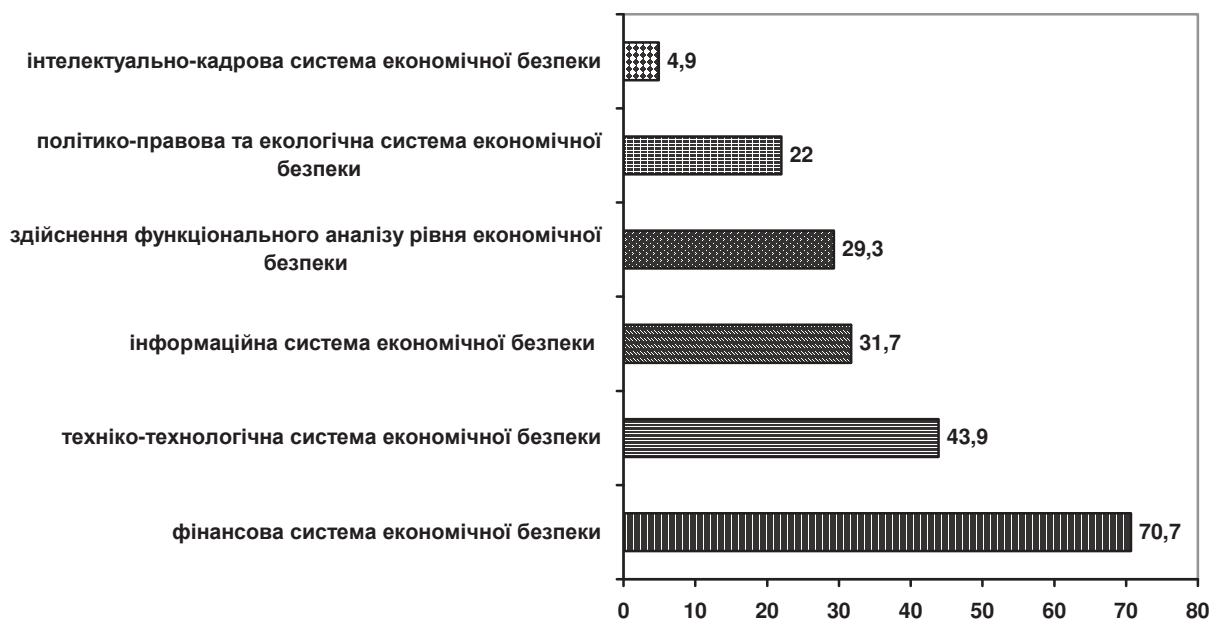


**Рис. 8. Фактори, що зміцнюють економічну безпеку підприємств**

*Джерело: складено за дослідженням автора*

На думку керівників обстежуваних підприємств області найбільш пріоритетними складовими економічної безпеки вважаються: фінансова система економічної безпеки (70,7%), техніко-технологічна система економічної безпеки (43,9%) та інформаційна система економічної безпеки (31,7%) (рис.9).

За результатами статистичного спостереження зі статистики діяльності підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів за 2016 рік у Чернівецькій області діяло 82 підприємств, що менше ніж у 2015р. на 3 підприємства. Усього на підприємствах з виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів було зайнято 2846 осіб. Кількість зайнятих працівників порівняно з 2015 роком на підприємствах зменшилась на 7,6% (на 234 особи). Витрати на оплату праці підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів в 2016 році становили 81281,3 тис.грн., що на 1046,4 тис.грн. більше, ніж у 2015 році. Підприємствами з виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів було реалізовано продукції (товарів, послуг) на суму 1145919,0 тис.грн., що на 406856,0 тис.грн. більше, ніж у 2014 році.



**Рис. 9. Складові системи економічної безпеки підприємств, %**

*Джерело: складено за дослідженням автора*

За результатами роботи 2016р. підприємствами з виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів отримано фінансовий результат до оподаткування в сумі 71,5 млн.грн. збитку (усього по промисловості – 87,8 млн.грн. збитку). У 2015р. питома вага прибуткових підприємств цього виду діяльності склала 63,0%, що на 6,4 в.п. більше, ніж у 2014р., загальні обсяги їх прибутку зросли в 1,7 раза. Решта підприємств були збитковими і одержали збиток в сумі 87,5 млн.грн.

Найбільші суми збитку отримали збиткові підприємства з виробництва харчових продуктів – 87,5 млн.грн. збитку. Серед них збитковими підприємствами з перероблення та консервування фруктів і овочів було отримано 78,4 млн.грн. збитку. Найбільші суми прибутку отримали підприємства з виробництва олії та тваринних жирів – 4,7 млн.грн.

Найбільша частка збиткових підприємств спостерігалась у виробництві молочних продуктів (66,7% від загальної кількості підприємств цього виду діяльності), найменша – у виробництві м'яса та м'ясних продуктів (26,7%).

У 2016р. рівень збитковості операційної діяльності підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів склав 3,1% (у 2013р. – 2,4%). Найбільший рівень збитковості спостерігався на підприємствах з виробництва молочних продуктів (48,9%) та з перероблення та консервування фруктів та овочів (27,2%).

Найвищого рівня рентабельності операційної діяльності досягнуто підприємствами з виробництва олії та тваринних жирів – 13,6% (у 2014р. рівень збитковості складав 4,3%) і з виробництва готових кормів для тварин – 5,4% (у 2014р. – 0,4%).

Отже, проаналізовано сучасний стан показників економічної безпеки підприємств харчової промисловості. Аналіз досвіду дозволив визначити основні позитивні сторони й недоліки щодо оцінки економічної безпеки підприємств: увага вітчизняних, зарубіжних підприємств та науковців у більшу чергу приділяється аналізу фінансово-економічних показників, що характеризують економічну безпеку, а потрібно всесторонньо обґрунтовувати всі показники оцінки економічної безпеки підприємств. Установлено основні негативні сторони щодо оцінки стану управління економічною безпекою підприємств, до яких можна віднести те, що підходи щодо оцінки фокусують увагу

на фінансово-економічній підсистемі діяльності підприємства, а також недоліком підходів є відсутність комплексної оцінки системи управління економічною безпекою підприємством.

Постійне посилення дії факторів, що загрожують економічній безпеці підприємства, потребує створення системи моніторингу стану і динаміки розвитку підприємства з метою завчасного попередження небезпек та загроз і вживання необхідних заходів щодо захисту та протидії<sup>12</sup>.

Зовнішні і внутрішні чинники можуть нанести шкоду економіці підприємства в чотирьох випадках: система економічної безпеки підприємства побудована таким чином, що не може передбачати загрозу до її виникнення; загроза виникла, але службові особи, відповідальні за економічну безпеку підприємства, неспроможні її побачити; загрозу виявлено, але менеджмент підприємства неспроможний попередити її негативні наслідки; керівництво підприємства намагається вирішити проблему, але його дії не призводять до позитивного результату<sup>3</sup>.

Виділяють загальні та спеціальні заходи безпеки. Основною метою загальних заходів безпеки є запобігання виникненню можливих загроз та їх здійсненню, розроблення і дотримання так званих нормативів безпеки (системи правил та режимів безпеки), регламентація й мотивація поведінки працівників організації. У розробленні й виконанні загальних заходів економічної безпеки бере участь управлінський персонал (керівники різних рівнів управління та структурних підрозділів, управлінці) й рядові працівники, для яких цей вид діяльності передбачений у посадових обов'язках або є складовою їх роботи, але не є їх основною діяльністю. Основною метою спеціальних заходів є припинення дії загрози на будь-якій стадії її реалізації конфіденційними методами та методами роботи в надзвичайних ситуаціях. Реалізацією спеціальних заходів безпеки займаються працівники, для яких це є предметом діяльності і основною роботою<sup>4</sup>.

Вибір засобів впливу на загрози і небезпеки має на меті мінімізувати можливий збиток у майбутньому. Різноманіття напрямів і методів захисту від загроз і їх нейтралізації ставить підприємства перед проблемою вибору найбільш прийнятної у певній ситуації заходу<sup>5</sup>.

Методи захисту від загроз і нейтралізації їх негативних наслідків можна представити декілька напрямками:

– методи ухиляння від загроз: відмова від ненадійних партнерів, постачальників; відмова від ризикованих проектів; відмова від прийняття ризикованих рішень; відмова від здійснення надто ризикованих господарських операцій; зниження частини позикових засобів у господарському обороті; відмова від банківських кредитів, якщо кон'юнктура фінансового ринку несприятлива для підприємства; відмова від будь-якої інвестиційної політики з метою підтримки високого рівня платоспроможності підприємства; відмова від постачань імпортової сировини, якщо відзначається високий ступінь мінливості митного законодавства; відмова від авансових оплат постачальникам і реалізації на умовах відстрочки платежів; одержання додаткової інформації; розробка схем ділової активності, що уникають найбільшій зони збитків тощо;

– методи локалізації загроз: виділення «економічно небезпечних» ділянок; послідовне розукрупнення підприємства;

<sup>1</sup> Коробчинський, О.Л. (2010). *Організація та функціонування системи економічної безпеки підприємств будівельного холдингу*: автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. екон. наук. Київ, 19.

<sup>2</sup> Реверчук, Н.Й. (2004). *Управління економічною безпекою підприємницьких структур*: монографія; Нац. банк України. Львівський банк. інститут. Львів: ЛБІ НБУ, 196.

<sup>3</sup> Штангерт, А.М., Караїм, М.М. (2013). Визначення та обґрунтування сукупності загроз для фінансової безпеки вітчизняних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*, 1, 41-44.

<sup>4</sup> Отенко, І.П., Преображенська, О.С. (2014). Аналітичний інструментарій управління економічною безпекою підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 5, 203-209.

<sup>5</sup> Приходько, В.П. (2013). Управління економічною безпекою підприємства. *Економіка та держава*, 10, 10-12.



– методи передачі ризиків від загроз: страхування (передача ризику страховій компанії за певну плату); створення структур взаємного страхування і перестраховування; пошук гарантів; хеджування; фінансові гарантії, доручення; внесення до тексту документів (договорів, торгових контрактів) спеціальних умов, що зменшують власну відповідальність підприємства при настанні непередбачених випадків чи тих, які передають ризик контрагенту;

– методи компенсації: самострахування за рахунок створення системи резервів (резервних фондів (страхового і цільових), страхового товарного запасу, страхових запасів фінансових ресурсів (коштів); нерозподіленого залишку прибутку); розробка і впровадження системи штрафних санкцій для контрагентів підприємства; забезпечення компенсації можливих фінансових втрат за рахунок стягування від контрагентів додаткового доходу за ризикованими операціям вище того рівня, що можуть забезпечити безризикові операції; стратегічне планування діяльності; прогнозування зовнішньої економічної діяльності; моніторинг соціально-економічної та нормативно-правової бази; активний цілеспрямований маркетинг; створення спілок, асоціацій, кластерів; боротьба з промисловим шпигунством;

– методи диверсифікації: диверсифікація видів діяльності і зон господарювання; диверсифікація асортименту продукції, що випускається; диверсифікація постачальників основних груп товарів; диверсифікація ринків збуту; диверсифікація інвестицій; диверсифікація портфеля цінних паперів; диверсифікація депозитного портфеля; розподіл відповідальності між партнерами; розподіл впливу загрози у часі та ін.;

– методи лімітування: встановлення відповідних економічних і фінансових нормативів; встановлення максимального обсягу комерційної операції по закупівлі товарів, що укладається з одним контрагентом; встановлення максимального розміру сукупних запасів товарів на підприємстві (запасів поточного поповнення, сезонного збереження, цільового призначення); встановлення максимального розміру споживчого кредиту, наданого одному покупцю (в рамках диференційованих груп покупців чи груп товарів); встановлення мінімального розміру оборотних активів у високоліквідній формі (з виділенням їхньої суми у вигляді готових коштів платежу); встановлення граничного розміру використання позикових коштів в обороті (чи їхня питома вага в загальній сумі використовуваного капіталу); встановлення максимального розміру депозитного внеску, розміщеного в одному комерційному банку та інші<sup>1</sup>.

Звісно, кожен з методів має свої обмеження в застосуванні, проте, їх розумне поєднання сприяє зниженню рівня ймовірності настання загрози та рівня її впливу на об'єкт економічної безпеки. В сучасних умовах для підприємств найбільш дієвими методами захисту від загроз і їх нейтралізації є їх мінімізація, страхування (зовнішнє і внутрішнє) та диверсифікація<sup>2</sup>.

До основних завдань системи економічної безпеки підприємства щодо попередження й нейтралізації загроз і небезпек належать: вивчення партнерів, конкурентів, споживачів, майбутніх інвесторів та співробітників підприємства; отримання необхідної інформації для прийняття найбільш оптимальних управлінських рішень з питань стратегії і тактики економічної діяльності підприємства; збір, аналіз, оцінка даних і прогнозування розвитку подій; своєчасне виявлення з боку зовнішнього середовища можливих загроз підприємству та його співробітникам; недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, злочинців й окремих осіб з протиправними намірами; протидія технічному проникненню в злочинних цілях; забезпечення збереження матеріальних

<sup>1</sup> Кулінська А.В. (2016) Кризові ситуації, які викликають загрозу індикаторами економічної безпеки України. Економіка та держава. (1). 53-55

<sup>2</sup> Караїм, М.М. (2015). Управління економічною безпекою підприємства: методичні засади. *Формування ринкових відносин в Україні*, 11, 110-113.

цінностей і відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства; формування серед споживачів і ділових партнерів позитивної думки про підприємство; контроль за ефективністю функціонування системи безпеки, удосконалення її елементів тощо<sup>12</sup>.

Забезпечення економічної безпеки багато в чому залежить від того, як підприємство буде протистояти впливу зовнішніх і внутрішніх факторів загроз та небезпек. Щоб запобігти негативним наслідкам загроз економічній безпеці підприємства чи мінімізувати цей вплив, треба заздалегідь попідкуватися про вибір заходів та методів, що забезпечать виявлення ризикованої ситуації та ліквідацію її причини на самому початку. При виборі методів та шляхів нейтралізації негативного впливу факторів загроз та небезпек обов'язково треба враховувати багатогранність складових економічної безпеки підприємства і специфіку роботи галузі, в якій працює підприємство.

### References:

1. Hnylytska, L.V. (2015). Vplyv natsionalnoi bezpeky na stan ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodariuvannya v umovakh innovatsiino-investytsiinoho etapu rozvytku svitovoi ekonomiky [The Influence of national security on the state of economic security of economic entities in conditions of innovation and investment stage of world economy development]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt* [Accounting and auditing], no. (2-3), 61-69. [in Ukrainian].
2. Karaim, M.M. (2015). Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva: metodychni zasady [The Management of economic safety of the enterprise: methodical principles]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini* [Formation of market relations in Ukraine], no. 11, 110-113. [in Ukrainian].
3. Korobchynskyi, O.L. (2010). *Orhanizatsiia ta funktsionuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv budivelnoho kholdynhu*: avtoref. dys. na zdob. nauk. stupenia kand. ekon. nauk [The Organization and functioning of the economic security system of the building holding company: thesis for PhD degree in Economics]. Kyiv. [in Ukrainian].
4. Kulinska, A.V. (2016). Kryzovi sytuatsii, yaki vyklykaiut zahrozu indykatoramy ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Crisis situations that cause the threat by the indicators of an economic security of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava* [Economics and the state], no. 1, 53-55. [in Ukrainian].
5. Otenko, I.P., Preobrazhenska, O.S. (2014). Analitychnyi instrumentarii upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [The Analytical toolkit for managing economic security of the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual problems of the economy], no. 5, 203-209. [in Ukrainian].
6. Prykhodko, V.P. (2013). Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [The Management of economic safety of the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and the state], no. 10, 10-12. [in Ukrainian].
7. Reverchuk, N.Y. (2004). *Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemnytskykh stuktur* [The management of economic security of entrepreneurial structures]. Lviv: LBI NBU. [in Ukrainian].
8. Tulchynskyi, R.V. (2015). Vplyv yakosti pryiniattia upravlinskykh rishen na ekonomichnu bezpeku promysloвого pidpriemstva [The influence of the quality of making managerial decisions on the economic security of an industrial enterprise]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini* [Formation of market relations in Ukraine], no. 1, 106-109. [in Ukrainian].
9. Shtanhert, A.M., Karaim, M.M. (2013). Vyznachennia ta obgruntuvannia sukupnosti zahroz dlia finansovoi bezpeky vitchyznianskykh pidpriemstv [The Definition and substantiation of a set of threats to financial security of domestic enterprises]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini* [Formation of market relations in Ukraine], no. 1, 41-44. [in Ukrainian].
10. Yukhnovska, Yu.O. (2014). Teoretychni aspekty ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv Ukrainy [Theoretical Aspects of Economic Security of Ukrainian Enterprises]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika i pidpriemnytstvo* [State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship], no. 1, 123-129. [in Ukrainian].

<sup>1</sup> Юхновська, Ю.О. (2014). Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємств України. *Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво*, 1, 123-129.

<sup>2</sup> Тульчинський, Р.В. (2015). Вплив якості прийняття управлінських рішень на економічну безпеку промислового підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*, 1, 106-109.