

Львівський державний університет внутрішніх справ
Міністерство внутрішніх справ України
Львівський державний університет внутрішніх справ
Міністерство внутрішніх справ України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МОЙСА ТАРАС ВАСИЛЬОВИЧ

УДК 658.7:005.334:330.341.1

ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-БЕЗПЕКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

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

Т.В. Мойса

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник:
Копитко Марта Іванівна,
доктор економічних наук, професор

Львів – 2026

АНОТАЦІЯ

Мойса Т.В. Формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 – «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, Львів, 2026.

Дисертаційна робота присвячена вирішенню наукового завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні і розробці методичних підходів для формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств.

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 формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств» доведено, що однією з найважливіших характеристик конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є рівень його потенціалу, який виявляється у забезпеченості соціально-економічної системи всіма необхідними ресурсами для успішної конкурентної боротьби і забезпечення стабільного функціонування та розвитку. Простежено видозміну в розумінні сутності поняття «потенціал» та «потенціал підприємства». Результати морфологічного аналізу та сформована модель дозволили стверджувати, що формування потенціалу підприємства – це комплексний та багатоаспектний процес уможливлення зміцнення позицій на ринку та забезпечення досягнення поставлених цілей і завдань через ефективну реалізацію ресурсів, а також засобів у вигляді нових можливостей.

Розглянутий понятійно-категоріальний апарат інноваційно-безпекового потенціалу підприємства передбачав, передусім, дослідження таких ключових понять, як «інноваційна діяльність», «інноваційний потенціал», «безпека» та «безпековий потенціал». Поглиблений критичний аналіз зазначених понять та дослідження еволюції зміни в їх розумінні дозволили стверджувати, що інноваційно-безпековий потенціал – це сукупність ресурсів, засобів, компетенцій та організаційно-управлінських можливостей, що забезпечують створення і підтримання належних умов для забезпечення прийняттого рівня безпеки та впровадження нових інноваційних ідей.

Встановлено, що основною метою формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства повинно бути уможливлення інноваційного і безпекового розвитку даної соціально-економічної системи та усіх її структурних елементів. При цьому об'єктом формування інноваційно-безпекового потенціалу є саме підприємство, яке і повинне ефективно реалізовувати наявний та перспективний потенціал. У результаті дослідження сформовано авторське бачення теоретичної діаграмної конструкції елементів формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства.

У другому розділі «Аналітичне підґрунтя формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств» проведено поглиблений тенденційний аналіз фінансово-економічної та інноваційної діяльності логістичних підприємств. Доведено, що за останні п'ять років фінансово-економічна та інноваційна діяльність логістичних підприємств України зазнала істотного впливу змін у зовнішньому середовищі. У результаті проведеного аналізу встановлено, що в 2022 році, внаслідок повномасштабного збройного вторгнення, зовнішнє середовище стало значно більш гіпернестабільним, що призвело до різкого зменшення кількості працівників і скорочення кількості підприємств. Сформована матриця основних змін у діяльності логістичних підприємств України за період 2019-2023 рр. відображає ключові трансформації в розрізі трьох ключових періодів

(допандемійний, пандемія COVID-19 та подій після повномасштабного збройного вторгнення).

Обґрунтовано теоретико-методичний підхід до оцінювання інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств в основу якого покладено інтегральний показник. При цьому, доведена необхідність розглядати інтегральне оцінювання інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств через призму трьох ключових складових: інноваційної, безпекової та інформаційно-технічної. Обґрунтовано, що процес оцінювання інноваційно-безпекового потенціалу – це не одномоментна дія, а постійний управлінський цикл, який потребує системного оновлення інформаційних баз, аналізу впливу нових загроз тощо.

Встановлено, що під інформаційним забезпеченням формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств слід розуміти уможливлення задоволення потреб, які виникають при створенні основи для розроблення й прийняття управлінських рішень, пов'язаних із інноваційною активністю соціально-економічної системи та безпековою діяльністю. Запропоновано модель інформаційного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств, у межах якої виділено три ключові складові: дані про зовнішнє середовище та інституційні ризики; дані про внутрішні процеси та управлінські ризики; аналітика взаємодії із суб'єктами безпеки та партнерами.

У третьому розділі «Удосконалення методичного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств» представлено методичний підхід до оптимізації ресурсного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств, новизна якого полягає у використанні методу багатокритеріального оцінювання альтернатив. Такий підхід дозволяє системно враховувати взаємозв'язки між різними видами ресурсів (фінансовими, матеріальними, трудовими, інформаційними) та потребами суб'єктів безпеки та інноваційного розвитку. Для варіативності кожної із форм ресурсного

забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу сучасного логістичного підприємства України запропоновано по три варіанти. На відміну від традиційних ресурсних моделей, цей підхід формує структуровану інформаційну базу для визначення пріоритетних напрямів ресурсної підтримки, дозволяє здійснювати раціональний розподіл обмежених ресурсів і створює передумови для забезпечення ефективної реалізації цільових програм інноваційного та безпекового характеру в логістиці.

Сформоване авторське бачення механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичних підприємств, який відрізняється тим, що включає процедуру виявлення та прогнозування можливих неузгодженостей у внутрішньоорганізаційних процесах, основа механізму – інтеграція ключових підсистем управління (організаційно-регулюючої, планувальної, прогнозувальної, мотиваційної та контролюючої) у межах єдиного управлінського безпекового контуру, що дозволяє підвищити гнучкість управлінських рішень, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити цілеспрямований інноваційний розвиток підприємства. Запропонований механізм управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичних підприємств є інструментом посилення стійкості до ризиків та загроз, пов'язаних із їх інноваційною діяльністю та трансформаціями у сфері безпеки.

У третьому розділі запропоновано технологію вибору оптимальної стратегії формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств, яка базується на врахуванні динамічності зовнішнього середовища та адаптивності до змін. Відмінністю запропонованої технології є цілісне бачення щодо оптимального вибору, у межах якого враховано можливість реалізації як прогресивного, так і консервативного стратегічного підходу. Це дозволяє забезпечити відповідність обраної стратегії реальним викликам і можливостям зовнішнього середовища, сприяє формуванню ефективної траєкторії розвитку інноваційно-безпекового потенціалу

підприємства та формує основу для стабільного функціонування логістичної сфери в умовах турбулентності та загроз. Доведено, що оптимальним буде вибір прогресивної стратегії формування інноваційно-безпекового потенціалу для сучасного логістичного підприємства України, зокрема шляхом застосування проактивних заходів.

Ключові слова: економічна безпека, інноваційна активність, інноваційно-безпековий потенціал, потенціал підприємства, інформаційне забезпечення, логістичні підприємства, безпековий потенціал, інноваційний потенціал, цифровізація, управління підприємствами, стратегія, ресурсне забезпечення.

ANNOTATION

Moysa T.V. Building the Innovation and Security Potential of Logistics Companies. – Qualification scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of 073 – “Management”. – Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, 2026.

The dissertation is dedicated to solving a scientific problem, which consists in the theoretical substantiation and development of methodological approaches for the formation of the innovative and security potential of logistic enterprises.

The introduction substantiates the relevance of the dissertation, formulates the goal, task, subject, object and research methods, outlines the scientific novelty and practical significance of the obtained results, outlines the personal contribution of the researcher, provides data on the approval of the research results and publication.

In the first section «Theoretical and methodological aspects of the formation of the innovative and security potential of logistics enterprises» it is proven that one of the most important characteristics of the competitiveness of a business entity is the level of its potential, which is manifested in the provision of the socio-economic system with all the necessary resources for successful competition and

ensuring stable functioning and development. The modification in the understanding of the essence of the concepts of «potential» and «enterprise potential» is traced. The results of morphological analysis and the formed model made it possible to assert that the formation of the potential of an enterprise is a complex and multifaceted process of enabling the strengthening of market positions and ensuring the achievement of set goals and objectives through the effective implementation of resources and means in the form of new opportunities. The considered conceptual and categorical apparatus of the innovative and security potential of an enterprise provided, first of all, the study of such key concepts as «innovative activity», «innovative potential», «security» and «security potential». An in-depth critical analysis of key concepts and a study of the evolution of changes in their understanding allowed us to state that the innovative and security potential is a set of resources, means, competencies and organizational and managerial capabilities that ensure the creation and maintenance of appropriate conditions for the implementation of effective innovative activities and a security management system.

It was established that the main goal of forming the innovative and security potential of an enterprise should be to enable the innovative and security development of a given socio-economic system and all its structural elements. At the same time, the object of forming the innovative and security potential is the enterprise itself, which is aimed at the effective implementation of the potential. As a result of the study, the author's vision of the theoretical diagrammatic construction of the elements of forming the innovative and security potential of an enterprise was formed.

In the second chapter, «Analytical basis for the formation of the innovative and security potential of logistics enterprises» an in-depth trend analysis of the financial, economic and innovative activities of logistics enterprises is conducted. It is proven that over the past five years, the financial, economic and innovative activities of logistics enterprises in Ukraine have been significantly affected by changes in the external environment. As a result of the analysis, it was found that

in 2022, as a result of a full-scale armed invasion, the external environment became significantly more hyper-unstable, which led to a sharp decrease in the number of employees and a reduction in the number of enterprises. The formed matrix of the main changes in the activities of logistics enterprises in Ukraine for the period 2019-2023 reflects key transformations in the context of three key periods (pre-pandemic, COVID-19 pandemic and events after the full-scale armed invasion).

The theoretical and methodological approach to assessing the innovative and security potential of logistics enterprises based on an integral indicator is substantiated. At the same time, it was decided to consider an integrated assessment of the innovative and security potential of logistics enterprises through the prism of three key components: innovative, security and information and technical. It was proved that the process of assessing the innovative and security potential is not a one-time procedure, but a constant management cycle that requires systematic updating of information bases, analysis of new threats, etc.

It was established that the information support for the formation of the innovative and security potential of logistics enterprises should be understood as enabling the satisfaction of needs that arise when creating a basis for developing and making management decisions related to the innovative activity of the socio-economic system and security activities. A model of information support for the formation of the innovative and security potential of logistics enterprises is proposed, within which three key components are highlighted: data on the external environment and institutional risks; data on internal processes and management risks; analytics of interaction with security actors and partners.

The third chapter, «Improving the methodological support for the formation of the innovative and security potential of logistics enterprises» presents a methodological approach to optimizing the resource support for the formation of the innovative and security potential of logistics enterprises, in which the novelty lies in using the method of multi-criteria evaluation of alternatives. This approach allows for the systematic consideration of the relationships between different types

of resources (financial, material, labor, information) and the needs of security and innovative development entities. At the same time, as a variation, three options are proposed for each form of resource support for the formation of the innovative and security potential of a modern logistics enterprise of Ukraine. Unlike traditional resource models, this approach forms a structured information base for determining priority areas of resource support, allows for the rational distribution of limited resources, and creates the prerequisites for ensuring the effective implementation of target programs of an innovative and security nature in logistics.

The author's vision of the mechanism for managing the innovative and security potential of logistics enterprises has been formed, which is significantly different in that it includes a procedure for identifying and predicting possible inconsistencies in internal organizational processes. The basis of the mechanism is the integration of key management subsystems (organizational and regulatory, planning, forecasting, motivational and control) within a single management security contour, which allows increasing the flexibility of management decisions, adapting to changes in the external environment and ensuring targeted innovative development of the enterprise. The proposed mechanism for managing the innovative and security potential of logistics enterprises is a tool for strengthening resilience to risks and threats associated with their innovative activities and transformations in the security sector.

Within the third chapter, a technology for choosing the optimal strategy for forming the innovative and security potential of logistics enterprises is also proposed, which is based on taking into account the dynamism of the external environment and adaptability to changes. The difference of the proposed technology is a holistic vision of the optimal choice, within which the possibility of implementing both progressive and conservative strategic approaches is taken into account. This allows ensuring the compliance of the chosen strategy with the real challenges and opportunities of the external environment, contributes to the formation of an effective trajectory for the development of the innovative and security potential of the enterprise and forms the basis for the stable functioning of

the logistics sector in conditions of turbulence and threats. It is proven that the optimal choice will be a progressive strategy for the formation of innovative and security potential for a modern logistics enterprise of Ukraine, which requires proactive measures.

Keywords: economic security, innovative activity, innovative and security potential, enterprise potential, information support, logistics enterprises, security potential, innovative potential, digitalization, enterprise management, strategy, resource support.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

1. Мойса Т.В. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-05>

2. Копитко М.І., Мойса Т.В. Маркетингові інструменти формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства. *Актуальні питання в сучасній науці*, 2023. № 9(15). С. 25-33. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-25-33](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-25-33) (особистий внесок здобувача: розроблено методичні засади формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства).

3. Копитко М.І., Мойса Т.В. Інвестиційна безпека підприємства в умовах актуалізації зовнішньоекономічних ризиків й євроінтеграційних процесів. *Наукові інновації та передові технології*. № 2(30) 2024. С. 830-839. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-830-839](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-830-839) (особистий внесок здобувача: визначення місця інвестиційної безпеки підприємства в системі реагування на зовнішньоекономічні ризики та загрози).

4. Копитко М., Liubokhynets L., Panchenko V., Moysa T., Malanchuk A. Formation of a personnel management system as a factor of increasing competitiveness and the enterprise security level in the context of digital transformation and new legal challenges *Social & Legal Studios*, 7(1), 2024. 210-

220. <https://doi.org/10.32518/sals1.2024.210> (особистий внесок здобувача: охарактеризовано вплив системи управління персоналом на безпековий потенціал підприємства).

5. Копитко М.І., Мойса Т.В. Стимулювання інноваційної активності логістичних підприємств в контексті підвищення безпекового потенціалу. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2025. № 1. С. 20-29. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-3> (особистий внесок здобувача: охарактеризовано фактори та особливості процесу стимулювання інноваційної активності логістичних підприємств).

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Мойса Т.В. Особливості інноваційного розвитку логістичних підприємств. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)* : збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 18 листопада 2022 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2022. С.241-242.

7. Мойса Т.В. Дослідження особливостей формування інноваційного капіталу підприємства. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи* : матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 23 березня 2023 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2023. С.86-87.

8. Копитко М.І., Мойса Т.В. Сутність інноваційно-безпекового потенціалу підприємства. *Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави* : матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 року). Львів : ЛьвДУВС, 2023. С.64-66

9. Копитко М., Мойса Т. Features of the innovative and safety potential of the enterprise. *Modernity and scientific youth trends: Abstracts of XXVI International Scientific and Practical Conference* (July 03 – 05, Hamburg, Germany). Hamburg: European Conference. 2023. Pp. 22-24.

10. Мойса Т.В. Визначення ключових принципів формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства. *Механізм функціонування*

громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання) : збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 24 листопада 2023 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2023. С.287-288.

11. Moysa T, Moysa V. An innovative approach to the formation of the enterprise's security potential in the context of crisis situations. *3rd International Conference on economics, accounting and finance* (December 15, 2023, Estonia, Tallinn, Scientific Center of Innovative Research) PP. 22-24.

12. Мойса Т.В., Копитко М.І. Особливості інноваційно-безпекового потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності* : збірник матеріалів міжвузівської науково-практичної конференції (м. Львів, 15 грудня 2023 р.). Львів : Інтерпрінт-М, 2023. С.151-153.

13. Мойса Т.В. Інноваційний потенціал підприємства в системі забезпечення економічної безпеки. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)* : збірник тез всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 листопада 2024 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2024. С. 267-268.

14. Копитко М.І., Мойса Т.В. Інноваційна діяльність сучасних логістичних підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища та з врахуванням сучасних теорій управління. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації* : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 30 січня 2025 р.). Кропивницький : РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка, 2025. Частина 2. С. 75-76.

15. Мойса Т.В. Характеристика можливостей підвищення власного інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств в умовах нестабільності. *Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції* : збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів (м. Харків, 4 квітня 2025 року). С. 318-319.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-БЕЗПЕКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	23
1.1. Характеристика процесу формування потенціалу підприємства.....	23
1.2. Понятійно-категоріальний апарат інноваційно-безпекового потенціалу підприємства.....	45
1.3. Особливості формування інноваційно-безпекового потенціалу на підприємстві	67
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	81
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-БЕЗПЕКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	83
2.1. Тенденційний аналіз фінансово-економічної та інноваційної діяльності логістичних підприємств.....	83
2.2. Теоретико-методичний підхід до оцінювання інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств.....	99
2.3. Інформаційне забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств.....	112
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	123
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-БЕЗПЕКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	125
3.1. Методичний підхід до ресурсного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств.....	125
3.2. Механізм управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичних підприємств.....	137
3.3. Моделювання вибору оптимальної стратегії формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств відповідно до динамічності зовнішнього середовища	150
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	164
ВИСНОВКИ.....	166
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	169
ДОДАТКИ.....	191

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Сучасні виклики, ризики та загрози функціонування логістичних підприємств в Україні набувають системного характеру на тлі взаємопереплетення наслідків пандемії COVID-19, повномасштабної війни та глобальних цифрових трансформацій. Постпандемійний період, який супроводжується активною фазою воєнних дій, істотно змінив контури економічної динаміки та безпекової архітектури держави, водночас загостривши необхідність нових підходів до забезпечення життєздатності підприємств. Слід зазначити, що для логістичного сектору, що є критично важливим у забезпеченні функціонування внутрішніх і транскордонних ланцюгів постачання, пріоритетним стало формування інноваційно-безпекового потенціалу як інтегрованого ресурсу реагування на ризики, адаптації до змін і забезпечення розвитку.

Досвід подолання наслідків кризових подій сформував основу для поглибленого осмислення ролі безпеки як стратегічної функції управління. Разом із цим, цифрова трансформація економіки, яка визначає конкурентоспроможність кожного суб'єкта господарювання, у логістичній галузі супроводжується зростанням технологічних ризиків, кіберзагроз і необхідністю швидкої адаптації до нових умов функціонування. Слід наголосити, що логістичні підприємства опинилися у ситуації, коли ефективність їхньої діяльності дедалі більше залежить не лише від класичних чинників операційної ефективності, а й від самої спроможності створювати та підтримувати інноваційно-безпековий потенціал, який дозволяє не просто протидіяти загрозам, а й формувати стійку траєкторію безпекового розвитку в таких надскладних і гіперзмінних умовах. З огляду на умови сьогодення зростає актуальність системного підходу до забезпечення економічної безпеки логістичних підприємств на основі саме інноваційної діяльності. Формування інноваційно-безпекового потенціалу виступає не тільки реакцією на зовнішні загрози, а й внутрішнім імпульсом до розвитку, що

вимагає переосмислення функціональної природи систем безпеки, інтеграції технологічних рішень та систематизації змін.

Розробці питань щодо формування і реалізації безпекового потенціалу сучасних підприємств багато уваги приділяють багато науковців та практиків, зокрема: О. Ареф'єва, Т. Васильців, В. Геєць, З. Герасимчук, Л. Гнилицька, І. Драган, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, В. Засанський, О. Захаров, О. Іляш, С. Кавун, М. Криштанович, М. Камлик, Г. Козаченко, М. Копитко, О. Куриліна, О. Ляшенко, Г. Леськів, В. Мартинюк, С. Мельник, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, Х. Мандзіновська, Г. Пастернак-Таранушенко, Н. Пойда-Носик, В. Пономаренко, І. Ревак, Є. Рудніченко, О. Силкін, В. Франчук, А. Штангрет, М. Швець, Л. Шемаєва, Т. Шира та інші. Поряд із цим доцільно зазначити, що дослідженню особливостей управління інноваційною діяльністю підприємств також присвячено значну кількість наукових праць, зокрема таких науковців та практиків, як Л. Антонова, В. Базиліук, Ю. Боруцька, О. Волков, М. Денисенко, В. Захарченко, С. Ілляшенко, О. Кузьмін, М. Копитко, Г. Левків, П. Микитюк, Л. Михайлова, І. Мігус, У. Ніконенко, Н. Петрова, Н. Рудь, Є. Рудніченко, М. Стадник, Л. Федулова, М. Флейчук, Н. Чухай та інші.

Віддаючи належне науковій і практичній значущості праць кожного із згаданих вище науковців та практиків, слід наголосити, що в сучасних наукових дослідженнях та практиці ведення бізнесу українських логістичних підприємств недостатньо дослідженими залишаються важливі питання щодо формування та реалізації саме інноваційно-безпекового потенціалу. Так, переважає вибірково-фрагментарний підхід до цієї проблематики, який сфокусований на інноваційному потенціалі або виключно на безпековому. Це суттєво ускладнює її вирішення, а отже, потребує ґрунтовніших досліджень. Тому обрана тема дисертаційного дослідження є актуальною, що обумовило її вибір, мету та завдання.

Наукове завдання дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні і розробці методичних підходів стосовно формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт Львівського державного університету внутрішніх справ в межах теми науково-дослідної роботи «Економічна безпека соціально-економічних систем: проблеми теорії та практики» (0121U112498, 0124U004437).

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства.

Досягнення обраної мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- систематизувати передумов формування інноваційно-безпекового потенціалу на підприємстві;
- визначити теоретичні засади формування інноваційно-безпекового потенціалу на підприємстві;
- обґрунтувати теоретико-методичний підхід до оцінювання рівня інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств;
- розробити модель інформаційного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств;
- запропонувати методичний підхід до оптимізації ресурсного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств;
- сформулювати механізм управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичних підприємств;
- розробити технологію вибору оптимальної стратегії формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств відповідно до динамічності зовнішнього середовища.

Об'єкт дослідження – процес формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні, наукові та прикладні положення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства.

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 поняття інноваційно-безпекового потенціалу і його компонент; *аналізу та синтезу* – для окреслення тенденцій, що характеризують інноваційну активність та безпекову діяльність логістичних підприємств України; *непараметричні статистичні* – для оцінювання суттєвості впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на інноваційно-безпековий потенціал логістичних підприємств; *анкетування та експертного аналізу* – для створення переліку базових індикаторів, групування їх за основними складовими, встановлення відповідної шкали та вагових значень при оцінюванні рівня інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств; *моделювання* – для вибору оптимальної стратегії формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств відповідно до динамічності зовнішнього середовища; *багатокритеріального оцінювання альтернатив* – для оптимізації ресурсного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств; *морфологічного аналізу* – для уточнення понятійно-категоріального апарату за проблемою; *графічний* – під час наочного подання теоретичного матеріалу та статистичних даних; *історико-логічний* – для дослідження еволюції теорій і практик процесу формування інноваційно-безпекового потенціалу; *абстрактно-логічний* – для теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, провідна науково-практична література, статистичні

дані Державної служби статистики України, звітність і первинна документація логістичних підприємств, результати анкетування, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні та розвитку теоретико-методичних положень і розробленні науково-методичних рекомендацій з підвищення інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств. У процесі дослідження одержано такі найсуттєвіші результати:

удосконалено:

– теоретико-методичний підхід до оцінювання процесу формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств, який на відміну від існуючих ґрунтується на системному визначенні попередньо згрупованого переліку індикаторів, що дозволяють належним чином відобразити ключові аспекти потенціалу (ефективність інноваційної діяльності, стан безпекової складової, рівень інформаційно-технічного забезпечення) через обґрунтований розрахунок інтегрального показника, з метою формування ефективного інформаційно-аналітичного інструменту для ухвалення управлінських рішень суб'єктами економічної безпеки;

– методичний підхід до оптимізації ресурсного забезпечення процесу формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств, який, на відміну від існуючих концептуальних і прикладних рішень, синергетично поєднує метод багатокритеріальної оцінки альтернатив із системно-динамічним аналізом структурно-функціональних взаємозв'язків ресурсних потоків, що уможливорює не лише оперативне, а й випереджальне виявлення та кількісне ранжування релевантності доступних фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів з урахуванням синергічного ефекту, забезпечуючи науково обґрунтований вибір ресурсних конфігурацій, здатних максимально задовольняти потреби суб'єктів безпеки в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища;

– механізм управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичних підприємств, який, на відміну від існуючих аналогів, інтегрує

контур безперервного моніторингу та інтелектуального розпізнавання фактичних і латентних неузгодженостей у внутрішніх процесах, що, спираючись на потенціал підсистем управління, а також на принципи, забезпечує формування прозорого інформаційного простору для оперативної діагностики відхилень в умовах ескалації зовнішніх і внутрішніх ризиків;

– технологію вибору оптимальної стратегії формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств, яка, на відміну від відомих, ґрунтується на інтегрованому когнітивно-функціональному аналізі динаміки макро- та мікросередовища і забезпечує цілісне бачення того, що за сучасних умов турбулентності глобальних ланцюгів постачання та ескалації нових загроз оптимальною може бути як прогресивна, так і консервативна стратегічна парадигма, які у вигляді відповідних стратегічних підходів, можуть максимізувати інноваційну спроможність, зміцнювати рівень економічної безпеки, мінімізувати сукупні ризики та гарантувати довгострокову стійкість;

набули подальшого розвитку:

– передумови формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства, що, на відміну від інших, ґрунтуються на поглибленому онтологічному аналізі базових понять, забезпечують концептуальне переосмислення та чітке логіко-семантичне структурування дефініцій «потенціал», «потенціал підприємства» та «формування потенціалу підприємства», завдяки чому розроблено когнітивну теоретичну модель сутності, у межах якої потенціал репрезентується як системоутворювальний координатно-цільовий орієнтир безпекової діяльності сучасного підприємства, що синергетично поєднує системність, креативність, самовідтворення, ресурсність, раціональність, адаптивність, соціально-економічну доцільність й формує стратегічні вектори розвитку;

– теоретичні засади формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства, що, порівняно з наявними концепціями, поглиблюють системно-функціональну характеристику основних складових шляхом

конкретизації принципів, кодифікації вимог, а також чіткого позиціонування та логічного обґрунтування етапів, що сукупно забезпечує формування системи ключових орієнтирів для ефективного безпекового функціонування підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього та внутрішнього середовищ;

– модель інформаційного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств, яка, на відміну від відомих у науці та практиці підходів, задає онтологічно обґрунтовані структурні елементи дефініцій «інформація» та «інформаційне забезпечення», операціоналізує їх крізь три взаємопов'язані складові (дані про зовнішнє середовище та інституційні ризики; дані про внутрішні процеси та управлінські ризики; аналітика взаємодії із суб'єктами безпеки та партнерами) і тим самим забезпечує наскрізний інформаційний супровід усіх етапів формування зазначеного потенціалу, що уможливорює своєчасне виявлення критичних впливів, обґрунтування превентивних та коригувальних дій, інтеграцію результативних зворотних зв'язків і, зрештою, створення передумов для стійкого розвитку.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства. Теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші результати наукових досліджень, викладені в дисертаційній роботі, безпосередньо використані ТзОВ «ЯНАТРАНС» (Довідка про впровадження № 1/2025.10 від 25.10.2025), ТзОВ «Галтехавто» (Довідка про впровадження № 64/2025 від 24.11.2025), ТзОВ «Гал-Авто Світ» (Довідка про впровадження № 12-2025 від 23.10.2025), ТзОВ «Смаранг» (Довідка про впровадження № 9-25 від 22.11.2025). Наукові розробки та теоретичні узагальнення дисертаційної роботи впроваджені в освітній процес та наукову діяльність Львівського державного університету внутрішніх справ (Акт про впровадження результатів дисертації в наукову діяльність

ЛьвДУВС № 17 від 24.07.2025, Акт про впровадження результатів дисертації у освітній процес ЛьвДУВС № 53 від 24.07.2025).

Особистий внесок здобувача полягає в розробці й обґрунтуванні наукових положень, висновків і рекомендацій щодо формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства.

Дисертаційна робота є самостійно виконаним дослідженням, у якому викладено нові авторські науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства. Внесок у роботах, виконаних у співавторстві, відображено у публікаціях [181-194] за списком праць.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертації доповідалися та обговорювалися на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних заходах: *Фінансові розслідування як інструмент зміцнення економічної безпеки* : науково-практичний семінар (м. Львів, 24 листопада 2022 р.); *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)* : всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти (м. Львів, 18 листопада 2022 р.); *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи* : міжвузівська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 23 березня 2023 р.); *Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави* : круглий стіл (м. Львів, 12 травня 2023 р.); *Сучасність і наукові тенденції молоді* : XXVI міжнародна науково-практична конференція (м. Гамбург, Німеччина, 3–5 липня 2023 р.); *Обліково-фінансовий механізм в системі менеджменту* : міжнародний круглий стіл (м. Познань, Польща, 17 листопада 2023 р.); *Фінансова безпека: теоретичні та прикладні аспекти* : науково-практичний семінар (м. Львів, 23 листопада 2023 р.); *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)* : всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти (м. Львів, 24 листопада 2023 р.); *3-тя Міжнародна конференція з економіки, обліку та фінансів* (м. Таллінн, Естонія, 15 грудня

2023 р.); *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності* : міжвузівська науково-практична конференція (м. Львів, 15 грудня 2023 р.); *Безпеківі аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави* : круглий стіл (м. Львів, 10 травня 2024 р.); *Компетенції майбутнього – виклики і загрози в епоху штучного інтелекту* : міжнародний суспільно-економічний форум (м. Познань, Польща, 24 жовтня 2024 р.); *Фінансова розвідка: реалії та перспективи в умовах викликів воєнного часу* : науково-практичний семінар (м. Львів, 15 листопада 2024 р.); *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)* : всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 листопада 2024 р.); *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації* : міжнародна науково-практична конференція (м. Кропивницький, 30 січня 2025 р.); *Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції* : XIV Міжнародна науково-практична конференція молодих учених та студентів (м. Харків, 4 квітня 2025 р.); *Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення* : X міжнародна науково-практична конференція (м. Бережани, 10 квітня 2025 р.).

Публікації. Положення та висновки, сформульовані у дисертації, опубліковано у 15 наукових працях, серед яких: 1 стаття індексована наукометричною базою SCOPUS; 4 статті у наукових фахових виданнях України категорії «Б»; 10 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 (207 найменувань на 22 сторінках) і 9 додатків, розміщених на 17 сторінках. Загальний обсяг наукової роботи становить 217 сторінок, із яких основний текст – 167 сторінок, які містять 43 рисунки і 23 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-БЕЗПЕКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Характеристика процесу формування потенціалу підприємства

У системі компетенцій кожного індивіда лежить різноманітна сукупність елементів, і вони можуть потенційно суттєво покращити його можливості. Отже, кожен із нас має певний потенціал, який, при належному розвитку, можна використати для власного процвітання. Аналогічно можна сказати і про потенціал окремих соціально-економічних систем, починаючи від простих і закінчуючи найскладнішими.

Однією з найважливіших характеристик конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є рівень його потенціалу, який проявляється в забезпеченості соціально-економічної системи необхідними ресурсами для успішної конкурентної боротьби та забезпечення стабільного функціонування і розвитку.

Рівень того чи іншого виду потенціалу підприємства дозволяє його власникам та менеджерам приймати максимально обґрунтовані та ефективні стратегічні, а також оперативні управлінські рішення, що сприяє максимально ефективному використанню наявних ресурсів підприємством.

Іншими словами, потенціал виступає одним з основних аспектів планування та прийняття управлінських рішень для соціально-економічної системи. Достатній рівень того чи іншого потенціалу дозволяє говорити про ефективність функціонування соціально-економічної системи загалом, наявність у ній ресурсів та раціональність їх використання.

Потенціал може проявлятися або використовуватися за різних обставин, навіть коли йдеться про кризові ситуації. Такі події останніх років, як пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення на територію України

у 2022 році, розкрили потенціал багатьох соціально-економічних систем. Підприємства різних галузей та сфер діяльності почали докладати багато зусиль, щоб розвивати власний потенціал задля виживання і недопущення кризових станів. Навіть на рівні держави потенціал відіграє критично-важливу роль. Потенціал, яким володіє Україна, демонструє світовій спільноті можливості для розвитку та широкі перспективи.

Потенціал соціально-економічної системи виступає ключовою складовою її функціонування та розвитку. Він визначає спроможність системи забезпечувати безперервність виробничих процесів, підтримувати стійкість і адаптивність до змін у турбулентному зовнішньому середовищі. Реалізація цього потенціалу можлива лише за умови раціонального та ефективного використання наявних ресурсів (ресурсного, трудового, інвестиційного, майнового та інноваційного). Їх комплексна та збалансована взаємодія формує основу для отримання синергетичного ефекту, який підсилює конкурентоспроможність соціально-економічної системи, сприяє її довгостроковій стабільності та забезпечує перехід на якісно новий рівень розвитку в умовах динамічних викликів сучасного середовища.

На етапі становлення державності, переходу до принципово нового типу економіки саме розвитку потенціалу соціально-економічних систем має бути присвячено багато досліджень, оскільки на рівні первинної ланки економіки відбувається апробація численних нововведень, комерціалізація науково-технічних розробок, освоєння та випуск нових продуктів. Дослідження та розвиток науково-методологічних підходів до сутності потенціалу соціально-економічної системи безпосередньо пов'язані з удосконаленням економічної політики та активізацією інноваційної діяльності господарюючих суб'єктів, що належить до найважливіших державних пріоритетів. Саме тому виявлення та комплексне вирішення проблем вивчення сутності потенціалу таких соціально-економічних систем, як підприємство, набуває особливої актуальності в сучасних умовах господарювання.

Попри це, формування потенціалу є складним процесом, який вимагає відповідних знань та навичок. Досліджуючи окреслену тему, слід чітко зрозуміти природу, сутність та зміст даного поняття, і яку цінність воно має саме для підприємств.

Перш за все, слід дослідити саму сутність та зміст поняття «потенціал підприємства».

Активне наукове обговорення проблем формування потенціалу почалося у минулому столітті. Науковці та практики застосували його для розкриття сутності прихованих можливостей, потужностей та демонстрації певних форм сили.

У науковій літературі висловлюються різноманітні погляди на сутність поняття «потенціал», при чому не лише в економічному аспекті. На думку С. Мочерного [54, с. 52], потенціал – це свого роду наявні ресурси, які при раціональному використанні, дозволяють досягти поставленої мети. Ресурсний підхід щодо сутності поняття «потенціал» застосовують також О. Федонін, І. Рєпіна, О. Олексюк [158, с. 7], вважаючи, що потенціал – це запаси і джерела для вирішення певної задачі.

Описаний ресурсний підхід до розуміння поняття «потенціал» не є єдиним. На думку Б. Бачевського [11, с.13] потенціал – це унікальна властивість, яка має неприродне походження і може сприяти забезпеченню як позитивного, так і негативного результату для її суб'єкта. Такий підхід можна охарактеризувати як «сіре бачення», за якого в трактуванні не лише розкриваються позитивні риси, але й наголошується на можливому негативному результаті.

Інший підхід щодо трактування поняття «потенціал» робить акцент на тому, які можливості може дати повне або часткове розкриття потенціалу. До прикладу, на думку Є. Лапіна [98, с. 27], потенціал являє собою реальну або ж фактичну спроможність створити нові матеріальні блага.

Підсумовуючи, слід зазначити, що описані акценти на ресурсах, створенні нових благ, а також на тому, що не завжди можливий виключно позитивний результат, свідчать про багатогранність поняття «потенціал».

Задля повнішого розуміння сутності поняття «потенціал» сформуємо відповідну таблицю основних наукових поглядів (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Основні наукові погляди щодо сутності поняття «потенціал»

Автор	Сутність трактування
С. Мочерний [54, с. 52]	наявні в економічного суб'єкта ресурси, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети
В. Бусел [24, с. 902]	форма певної сили будь-якої діяльності, які можуть проявитися у будь-який час
Г. Возняк [27, с. 28]	система факторів різного характеру, які можуть забезпечити досягнення мети
Є. Лапін [98, с. 27]	реальна та фактична здатність до створення нових матеріальних благ
О. Федонін, І. Рєпіна, О. Олексюк [158, с. 7]	засоби, запаси, джерела, які є у наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або рішення певної задачі
Б. Бачевський [11, с. 13]	властивість, як носія штучного походження, забезпечити очікуваний суб'єктом оцінки позитивний (або негативний) результат в існуючій системі зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку
О. Гетьман [33]	система можливостей, які сприяють підвищенню якості та кількості
Н. Ігнатенко, В. Руденко [64, с. 125]	кількість накопиченої енергії, яка спроможна виконати поставлені завдання
Н. Антощишина [4, с. 65]	сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів

Сформовано автором

Отже, поняття «потенціал» слід розглядати як сукупність певних складових (різного роду ресурсів, засобів), які відкривають нові та розвивають старі можливості соціально-економічної системи та, при правильному формуванні і використанні, дозволяють отримати певний ефект.

Аналізуючи літературу [40;47;22], ми дійшли висновку, що поняття «потенціал» можна структурувати у чотири форми:

1. Основна форма потенціалу. Цей тип потенціалу можна охарактеризувати як базовий, який сприятиме відкриттю нових можливостей для підприємства, дозволить отримати бажаний соціально-економічний ефект у вигляді нових конкурентних переваг (підвищення конкурентоспроможності), зростання прибутку тощо.

2. Прихована форма потенціалу. Це ті складові елементи, які жодним чином на цей момент не є тими засобами, що відкривають для підприємства нові можливості, але при певних зусиллях та ресурсах можуть у це трансформуватися.

3. Збиткова форма потенціалу. За неправильного формування та використання потенціалу він буде призводити до споживання ресурсів без бажаного ефекту і може спричинити збитки.

4. Форма опосередкованого потенціалу. Така форма потенціалу може бути використана для формування інших видів потенціалу (рис.1.1).

Узагальнюючи проведений теоретичний аналіз, слід зазначити, що науковці [1-3] виділяють декілька аспектів сутності потенціалу підприємства:

1. Через потенціал можна побачити реальну і гіпотетично-ймовірну спроможність підприємства виконувати свою діяльність.

2. Ядро потенціалу підприємства закладають індивідуальні зусилля кожного учасника процесу.

3. Через ресурси можна дієво зберегти і розвинути потенціал підприємства.

4. Розвиток та вдосконалення організаційної структури сприяє і розвитку потенціалу підприємства.

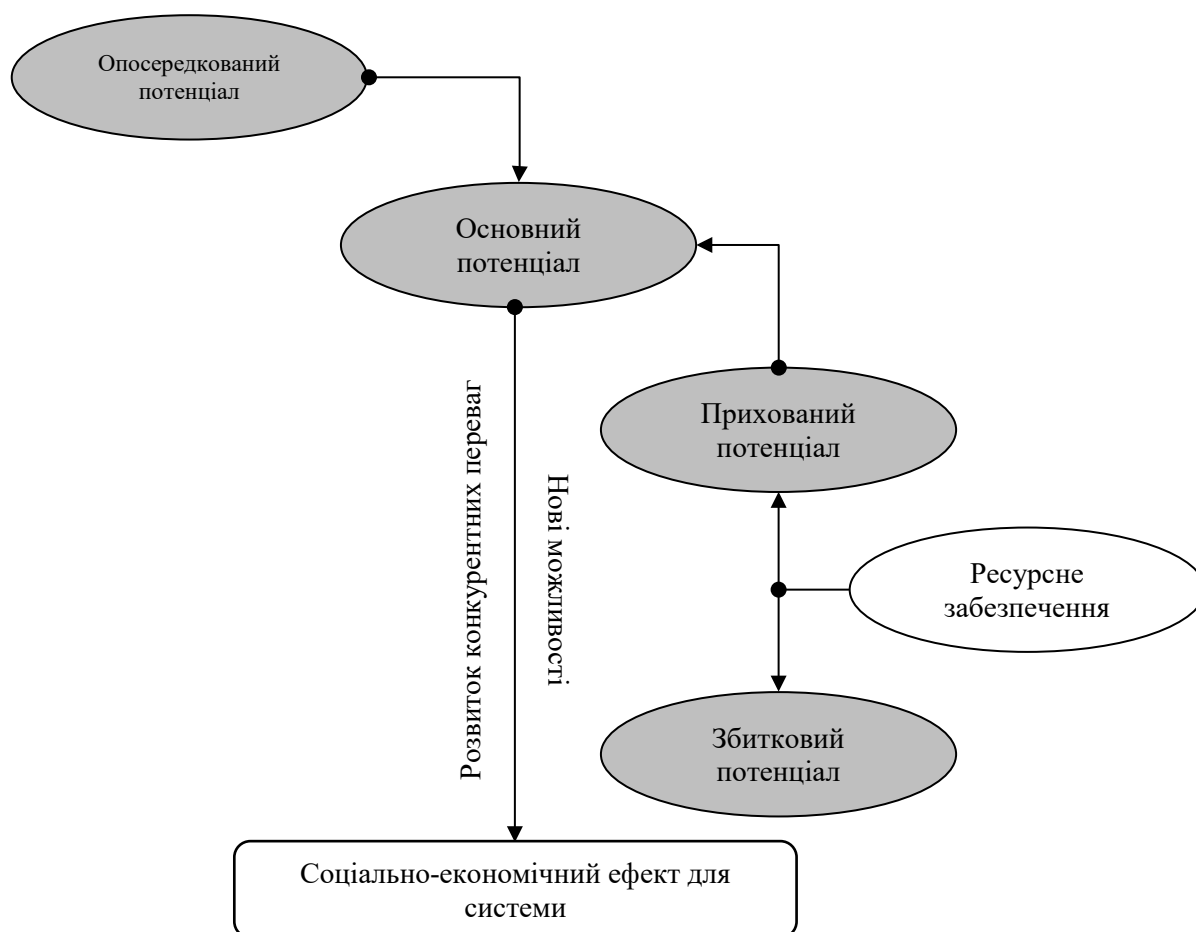


Рис.1.1. Процес реалізації основних форм потенціалу

Сформовано автором

Формування потенціалу можна розглядати через призму його масштабу, тобто на певному рівні. Наприклад, на думку І. Отенко [121, с. 20], слід виділяти: потенціал світового господарства; потенціал окремо взятої країни; потенціал регіональних, територіальних об'єднань, потенціал галузі, потенціал підприємств і потенціал окремих робочих місць.

Іншу і більш цілісну думку пропонує Я. Барибіна [9, с. 53], виділяючи потенціал країни, регіону, галузі та окремо взятого підприємства.

Ми вважаємо, що рівнів потенціалу має бути п'ять, формування кожного з яких має свою специфіку та структуру (рис.1.2).

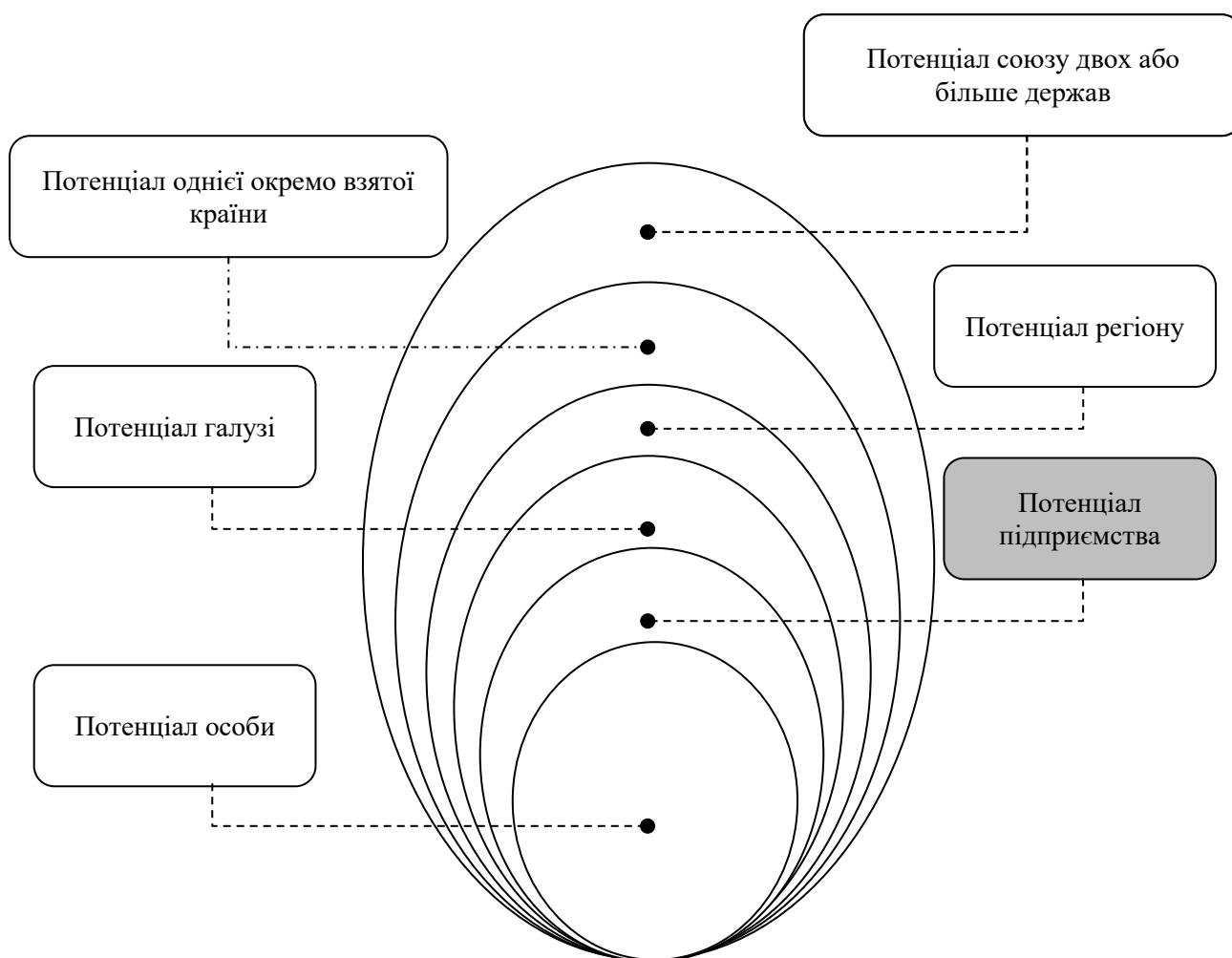


Рис.1.2. Ієрархічне зображення рівневого масштабування потенціалу

Сформовано автором

Один з ключових рівнів у представленій ієрархії (рис. 1.2) займає потенціал окремого підприємства. Щодо сутності підприємства на законодавчому рівні зауважимо, що у Цивільному Кодексі України цей термін розуміється як «самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб, шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності» [174].

А. Шнейдер [182, с. 4] зазначає, що поняття «підприємство» слід розглядати як компанію, яка займається певним видом діяльності. На нашу думку, таке ототожнення не є коректним, і термін «компанія» має зовсім іншу змістову структуру.

На думку Й. Завадського, підприємство – це «специфічна організація, яка функціонує на власний ризик на принципах максимізації прибутку та управління за цілями» [60, с. 367].

Акцент на самостійності і цілеспрямованості робить Ю. Погорелов [125, с. 21], зазначаючи що саме ці характеристики і розкривають сутність підприємства. На нашу думку, зазначених характеризуючих елементів є недостатньо, щоб повною мірою розкрити сутність поняття «підприємство».

Як стверджує І. Маркіна [102, с. 23], підприємство є носієм економічної форми руху, яка передбачає певні процеси тісної взаємодії елементів внутрішнього і зовнішнього середовища. Іншої думки дотримується Є. Чернявська [179, с.16], вважаючи, що підприємство – це організація із певною системою контрактів та зі сформованим капіталом.

На наш погляд, підприємство як відкрита соціально-економічна система – це цілісне, динамічне та ієрархічно організоване утворення, що функціонує в постійній взаємодії із зовнішнім середовищем і поєднує економічні, соціальні, організаційні та інституційні елементи з метою створення суспільно корисної цінності та забезпечення стійкого розвитку.

Як відкрита система, підприємство:

- безперервно обмінюється із зовнішнім середовищем ресурсами (капітал, праця, інформація, технології), результатами діяльності (продукція, послуги, інновації) та зворотним зв'язком;
- адаптується до змін економічних, політичних, технологічних і соціальних умов;
- реагує на ризики, загрози та можливості зовнішнього середовища.

Як соціально-економічна система, підприємство:

- інтегрує економічні цілі (ефективність, прибутковість, конкурентоспроможність) із соціальними цілями (розвиток людського капіталу, корпоративна культура, соціальна відповідальність);
- базується на взаємодії людей, груп і формальних структур управління;

- формує внутрішні відносини, норми та цінності, що впливають на результати діяльності.

У такому розумінні підприємство виступає активним суб'єктом соціально-економічних процесів, здатним до саморозвитку, саморегуляції та забезпечення економічної безпеки в умовах нестабільного середовища.

Поняття потенціалу підприємства займає одну з найважливіших позицій у всій ієрархії. При реалізації потенціалу будь-якої соціально-економічної системи реалізується і потенціал всієї галузі, і як наслідок, регіону і далі за ієрархією.

Науковці та практики по-різному трактують це поняття. На думку Н. Краснокутської [91, с. 76], під потенціалом підприємства слід розуміти умовні можливості, які, через реалізацію бізнес-процесів, можуть створити певний результат. У той же час кардинально іншим є бачення Р. Квасницької та М. Тарасюка [75, с. 75], які вважають, що потенціал підприємства – це комплексна система, яка передбачає можливість та спроможність реалізувати цілі, починаючи від стратегічних і закінчуючи поточними.

У трактуванні сутності потенціалу такої соціально-економічної системи, як підприємство, часто робиться акцент на тому, що це свого роду можливості, які воно може реалізувати, щоб отримати певний результат. Як приклад, О. Пастощук [75, с. 305] зазначав, що потенціал підприємства – це його гранична можливість до генерації доданої вартості з метою досягнення ефекту.

Але не лише через можливість трактують поняття «потенціал підприємства». Так, згідно з твердженням О. Ждана, потенціал підприємства слід розглядати як «сукупну здатність здійснювати економічну, виробничу і фінансову діяльність, спрямовану на досягнення максимально можливого результату за умови альтернатив розвитку системи підприємства у зовнішньому середовищі функціонування, забезпечення високого ступеня фінансової стійкості й платоспроможності» [57, с. 139]. Схожої думки дотримуються і О. Березін та О. Плотник [12, с. 14], на думку яких потенціал

підприємства – це його здатність забезпечити отримання бажаного результату через вирішення певних завдань.

Отже, прослідковується закономірність (Додаток А) у трактуванні поняття «потенціал підприємства» за різними ознаками (табл.1.2). На нашу думку, потенціал підприємства слід розуміти як інтегровану сукупність наявних і прихованих ресурсів, можливостей, компетенцій та управлінських здатностей підприємства, які визначають його спроможність забезпечувати ефективне функціонування, досягнення стратегічних цілей і сталий розвиток у поточних та перспективних умовах господарювання.

Таблиця 1.2

Морфологічний аналіз основних ознак трактування поняття «потенціал підприємства»

Основна характеристика	Мета твердження	Опис реалізації	Рівень здійснення
Виділення ключового елемента, який, на думку автора, найкраще характеризує поняття	Опис результату, який повинен бути досягнутим	Роз'яснення механізму реалізації даного поняття через його тлумачення	Виділення рівневої позиції на якій, згідно трактування автора, повинно реалізовуватися ключові аспекти поняття
Можливості [91; 75]	Створення результату [91]	Здійснення виробничої і фінансової діяльності [57]	Підприємство [91;120;154;75;12]
Альтернативи [120]	Розвиток підприємства [120;29;153]		
Фактори [87]	Покращення виробництва [87]	Ефективне використання ресурсів [134; 75]	Фінансовий рівень [57]
Здатність [154;12;57]	Підтримка конкурентоспроможності [134]		
Ресурси [158; 134]	Реалізація поставлених цілей [154;74;75; 12]	Виконання цілеспрямованої роботи [154; 75; 12]	Керівництво та спеціалісти [158]
Система [75]	Забезпечення фінансової стійкості й платоспроможності [57]		Виробничий рівень [87]
Ознака [153]	Досягнення ефекту синергії [75]	Реалізація бізнес-процесів [91;158]	Фінансовий рівень [34]

Сформовано автором

Таким чином, можна стверджувати, що потенціал підприємства являє собою інтегральну здатність суб'єкта господарювання досягати стратегічних та операційних цілей через ефективне використання наявних ресурсів, внутрішніх компетенцій і функціональних можливостей у виробничій, дослідницькій, інноваційній та управлінській сферах, за умов динамічного зовнішнього середовища, що водночас формує як бар'єри, так і нові вектори для зростання й адаптації (рис.1.3).

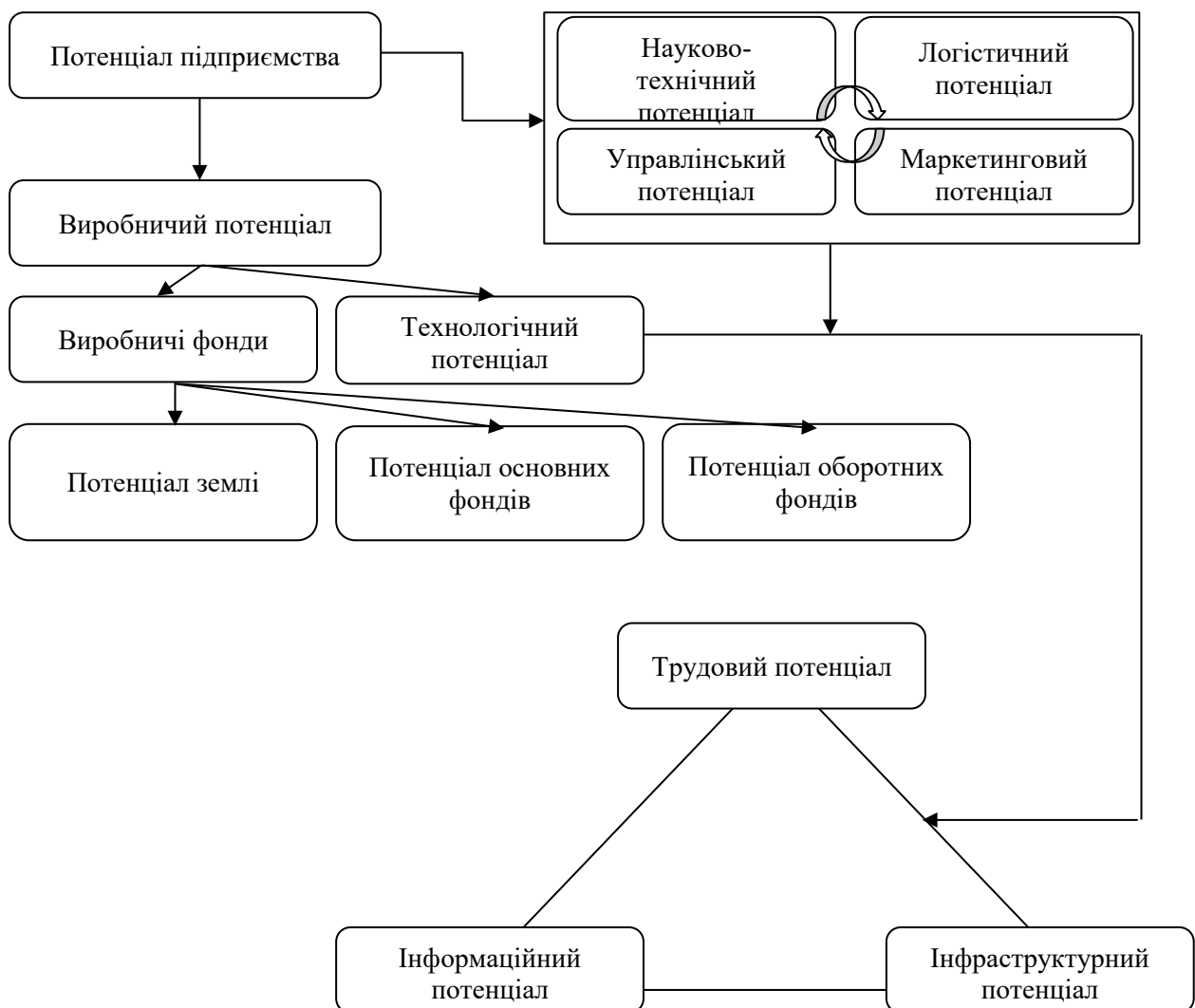


Рис.1.3. Структурна діаграма сутності потенціалу підприємства

Сформовано автором

На підставі системного аналізу сучасної економічної літератури [91;98;120;158;11] та узагальнення практичних підходів до управління підприємствами ми зробили спробу критично осмислити поняття і підходи до трактування потенціалу підприємства, що дозволило сформулювати

розгорнуту класифікацію його видів і форм. Такий підхід враховує як суть цього економічного явища, так і динамічну природу його формування, розвитку та реалізації в умовах невизначеного зовнішнього середовища (рис.1.4).

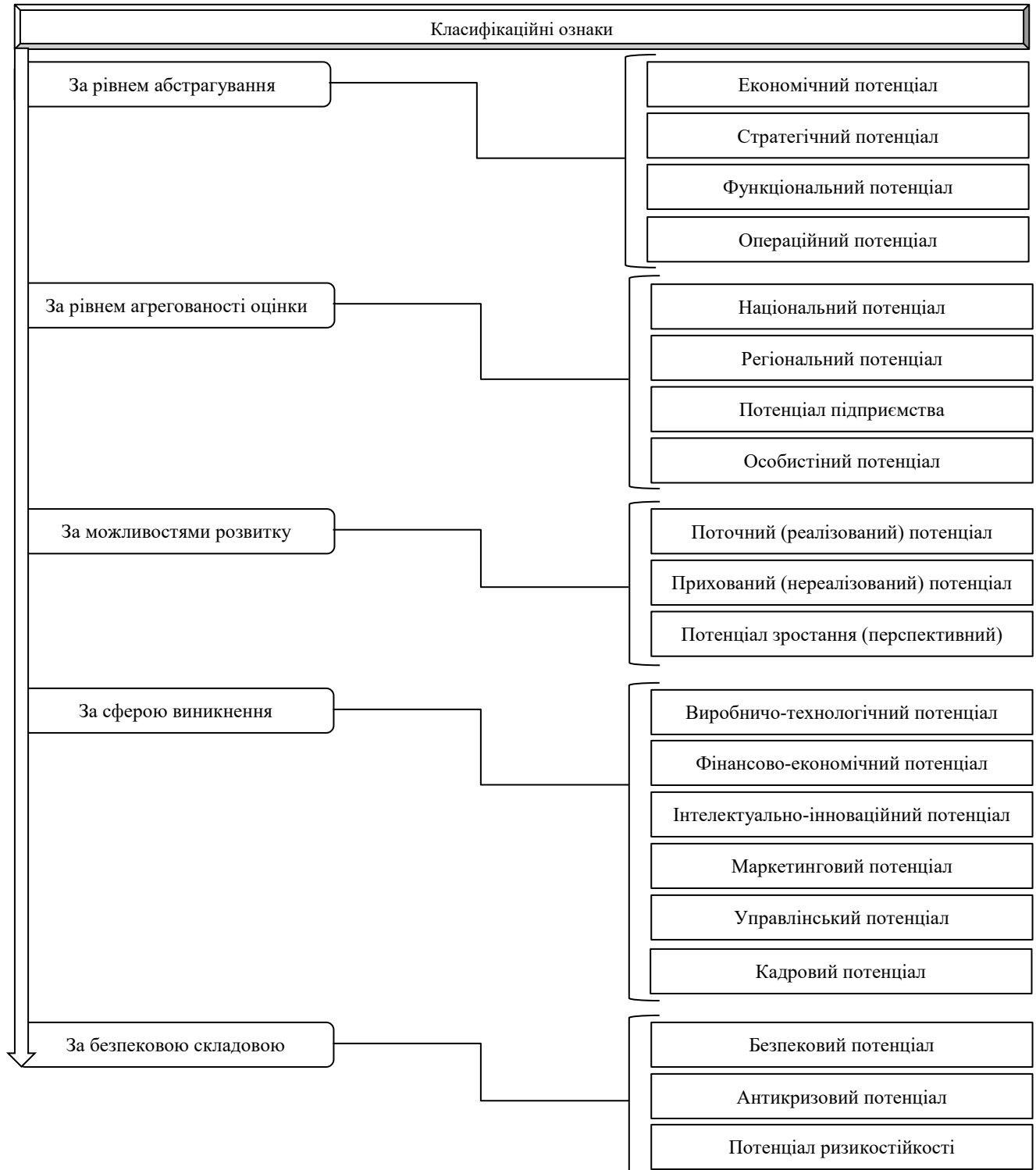


Рис.1.4. Узагальнене бачення класифікаційних ознак щодо основних видів потенціалу підприємства

Систематизовано автором

Потенціал підприємства не виникає сам по собі, і він не є загальною частиною будь-якої соціально-економічної системи одразу як його структурний елемент. Потенціал підприємства утворюється внаслідок тривалої кропіткої праці для його формування. Саме тому, досліджуючи потенціал підприємства, слід на науково-практичному рівні чітко усвідомити, у чому полягає діяльність для його формування.

Слушно відмічає Л. Ковальська [77], що формування потенціалу підприємства завжди орієнтоване на отримання максимального результату з урахуванням як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. З таким твердженням можна погодитися частково, оскільки формування будь-якого потенціалу неможливо здійснити ефективно і результативно, якщо немає належної реакції на негативний вплив факторів зовнішнього середовища.

В. Довбенко і В. Мельник [46, с. 26] вважають, що формування потенціалу підприємства – це процес визначення та створення такого спектру можливостей, при якому можливо досягнути стабільного розвитку та ефективного відтворення.

Так, на думку М. Устенко, формування потенціалу підприємства являє собою «складний процес, який можливий лише за взаємодії із зовнішнім середовищем. Під час вивчення цього процесу необхідно розглянути чинники, які впливають на всі його складові та забезпечують ефективне їх використання» [156, с. 245].

Іншої думки дотримуються науковці В. Іванов, О. Кохась та С. Хмелевський [63, с. 27], вважаючи, що формування потенціалу підприємства – це основний напрям його економічної стратегії, який передбачає створення і ефективну організацію ресурсів таким чином, щоб у кінцевому результаті вони дали бажаний успіх.

На наш погляд, формування потенціалу підприємства – це комплексний та багатоаспектний процес уможливлення зміцнення позицій на ринку та забезпечення досягнення поставлених цілей і завдань через ефективну реалізацію ресурсів та засобів у вигляді нових можливостей. При цьому сам

процес формування потенціалу підприємства доцільно розглядати як цілеспрямовану і системно організовану діяльність, спрямовану на ідентифікацію, створення, нарощування та інтеграцію ресурсної бази й компетентнісних складових для забезпечення стійкого функціонування і розвитку.

Узагальнивши процес формування потенціалу підприємства як цілісної соціально-економічної системи, можна представити його у вигляді моделі (рис.1.5).

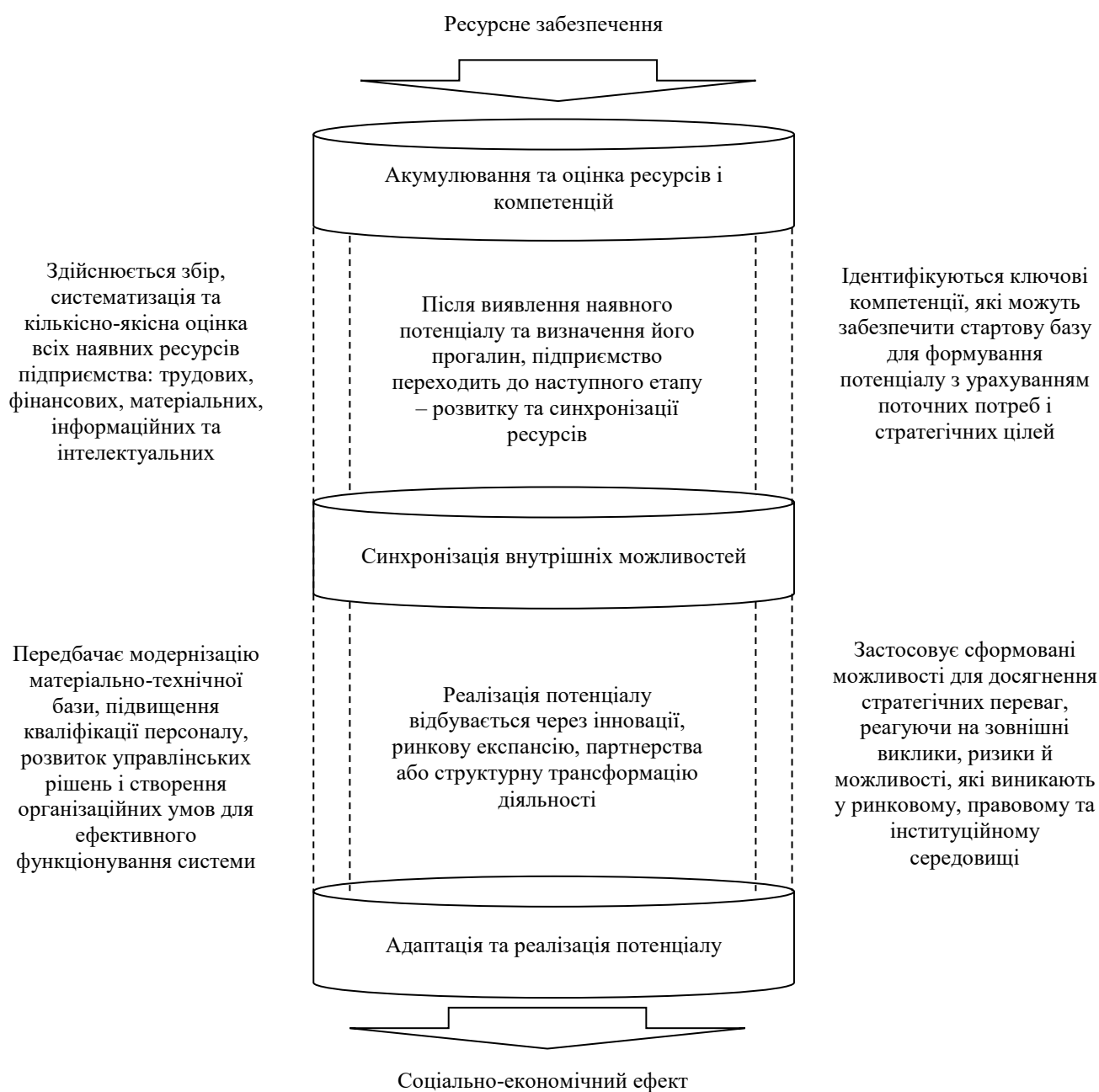


Рис.1.5. Теоретична модель процесу формування потенціалу підприємства
Сформовано автором

Модель відображає взаємозв'язок ресурсів, зовнішнього середовища та послідовних етапів процесу формування потенціалу підприємства. Її реалізація забезпечує інтеграцію ресурсної бази та компетенцій, створення синергетичного ефекту та досягнення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства. При цьому в межах поданої теоретичної моделі так званий вихід – «соціально-економічний ефект» – доцільно пояснювати як сукупний практичний результат управлінського циклу, у якому акумульовані ресурси й компетенції, їх синхронізація та подальша адаптація і реалізація трансформуються у стійкий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки.

Узагальнюючи проведений теоретичний аналіз [78;39;30], можемо окреслити положення, яких слід дотримуватися під час формування потенціалу такої соціально-економічної системи, як підприємство:

1. Системність. Потенціал підприємства є динамічним і цілісним. При його формуванні повинна утворюватися динамічна система, яка дотримується законів синергії та досягає вільної взаємодії у просторі та часі.

2. Самовідтворення. Якщо при формуванні і реалізації потенціалу на підприємстві він не має жодних аспектів здатності до самовідтворення або ж трансформації, це є негативним результатом.

3. Раціональність. Усі дії, закладені в процес формування потенціалу підприємства, повинні раціонально поєднуватися між собою та чітко відповідати тим напрямам діяльності, які закладені у стратегією розвитку.

4. Адаптивність. З метою сприяння реалізації загальної стратегії розвитку підприємства, елементи, які формують потенціал для даної соціально-економічної системи, повинні мати змогу змінюватися або ж оновлюватися.

5. Креативність. Потенціал є унікальним поняттям, формування і розвиток якого повинні базуватися на елементах креативності та інноваційності.

6. Ресурсність. Формування потенціалу підприємства повинно завжди мати необхідне ресурсне забезпечення усіх типів та видів, які потрібні для максимізації ефекту.

7. Соціально-економічна доцільність. Формування і подальший розвиток будь-якого потенціалу на підприємстві повинні супроводжуватися об'єктивно-фактичними доводами його можливої соціально-економічної ефективності для підприємства.

8. Динамічність, яка передбачає безперервне пристосування потенціалу до змінних зовнішніх і внутрішніх чинників.

9. Комплексність, яка охоплює всі види ресурсів та управлінських компетенцій.

10. Цільова орієнтованість, що виражається у забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства.

У процесі управління розвитком підприємства важливе місце займає об'єктивна оцінка його потенціалу, що дозволяє виявити наявні ресурси, визначити резерви зростання, оцінити рівень ефективності використання можливостей та забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Наукові дослідження та практичний досвід свідчать, що підхід до оцінювання потенціалу підприємства має бути комплексним і диференційованим, з урахуванням як кількісних, так і якісних показників. Більш детально загальну класифікацію методів оцінки потенціалу підприємства представлено в Додатку Б.

Слід відмітити, що формування потенціалу для підприємства включає елементи управління. Такий вид управління відрізняється від стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства. У цьому випадку необхідно розуміти, що управління організаційними заходами системи ресурсів і компетенцій здійснюється так, щоб вони стали елементом досягнення всіх цілей діяльності підприємства. Саме тому, систематизуючи науково-практичну інформацію [29;72;92], ми виділили і охарактеризували основні підходи до формування потенціалу підприємства (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Основні підходи щодо формування потенціалу підприємства

Підходи	Характеристика
Системний підхід	Підхід передбачає подачу формування потенціалу підприємства через утворення системи з відповідними «входами» і «виходами»
Маркетинговий підхід	Підхід реалізується через спрямування на споживача. Таким чином формування потенціалу ґрунтується на ринкових потребах
Функціональний підхід	Підхід з використання сукупності функцій із задоволенням усіх потенційних потреб
Відтворювальний підхід	Підхід передбачає безперервне поновлення виробництва з обов'язковим застосуванням порівняльної бази в процесі
Інноваційний підхід	Підхід реалізується через посилення активізації інноваційної діяльності
Нормативний підхід	Підхід передбачає встановлення найкритичніших нормативів для процесу формування потенціалу
Комплексний підхід	Підхід заснований на врахуванні усіх аспектів діяльності підприємства під час формування його потенціалу
Інтегрований підхід	Підхід реалізується через таргетування на посиленні взаємозв'язків та цілісної взаємодії між усіма елементами
Динамічний підхід	Підхід передбачає визначення і встановлення усіх причиново-наслідкових зв'язків і співвідпорядкованостей через проведення відповідного аналізу в часовому розрізі
Оптимізаційний підхід	Підхід реалізується через оцінку і визначення рівня залежності елементів потенціалу
Адміністративний підхід	Підхід передбачає примусове дотримання усіх регламентованих нормативів, функцій, обов'язків під час формування потенціалу підприємства
Поведінковий підхід	Підхід реалізується через підвищення ефективності усього сукупного сформованого потенціалу через підвищення саме кадрової складової
Ситуаційний підхід	Підхід базується на аспектах альтернативності для досягнення цілей і забезпечення адаптації в процесі формування потенціалу
Структурний підхід	Підхід передбачає формування потенціалу через його структуризацію і встановлення основних значущих елементів для обґрунтування розподілу ресурсів

Сформовано автором на основі дослідження джерел: [29;72;92]

Потенціал підприємства має певну структуру, яку можна описати у вигляді різних блоків.

Важливою складовою структури потенціалу підприємства є його ресурсний блок. Він демонструє, які саме ресурси необхідні для формування повноцінного та цілісного потенціалу підприємства.

На думку В. Горбоконь [36, с.183], для формування потенціалу на підприємстві потрібні інформаційні, фінансові та людські ресурси. Водночас М. Татар [142, с.85] у своїх дослідженнях стверджує, що структуру потенціалу підприємства складають такі групи ресурсів: трудові, виробничі та інвестиційні.

На нашу думку, на сьогодні питання розвитку потенціалу підприємства є комплексним та складним, а отже, потребує більшої кількості та різновидів ресурсів. З огляду на це пропонуємо власний перелік ресурсного забезпечення, за допомогою якого формується потенціал підприємства (табл.1.4).

Наступним у структурі потенціалу підприємства є управлінський блок, який є важливим елементом його формування та реалізації. Узагальнюючи думки науковців [93;90;155], можна стверджувати, що управлінський блок потенціалу підприємства повинен складатися з процесів планування, організації, контролю, мотивації, прогнозування. Розглянемо кожен із них.

1. Під плануванням управлінського забезпечення процесу формування потенціалу підприємства слід розуміти всі процеси, що стосуються питання обґрунтування поставлених цілей, а також чіткого означення завдань, форм та методів реалізації потенціалу підприємства.

2. Організаційні процеси управління полягають у реалізації дій щодо узгодження діяльності та коректного розподілу роботи всередині підприємства у питаннях формування, управління та розвитку потенціалу підприємства.

3. Елементи контролю передбачають реалізацію процесів моніторингу щодо правильного та повноцінного формування та задіяння в повсякденному житті підприємства його потенціалу, а також контролю досягнення цілей та завдань щодо процесів його розвитку.

Таблиця 1.4

Ресурсне забезпечення формування потенціалу підприємства

Вид ресурсів	Сутність та значення для потенціалу підприємства
Кадрові	демографічний та кваліфікаційний склад працівників підприємства, який реалізує його виробничу та організаційну діяльність, що в подальшому формує окремі складові потенціалу підприємства
Фінансові	загальна сукупність фінансових ресурсів, які використовуються під час реалізації організаційно-виробничої діяльності та які забезпечують формування потенціалу підприємства
Техніко-технологічні	виробничі потужності, специфічні технології виробництва, інноваційні наукові ідеї, наукові розробки та інші елементи, які впливають на рівень та зміст потенціалу підприємства
Інформаційні	інформація про внутрішнє та зовнішнє середовище існування підприємства, функціональні можливості підприємства отримувати, обробляти та аналізувати інформацію під час процесу формування та реалізації потенціалу підприємства
Управлінські	гнучкість та функціональність системи управління підприємством, її комунікаційні зв'язки, швидкість
Матеріальні	усі матеріальні елементи, які використовуються у процесі функціонування підприємства та формуванні його потенціалу

Сформовано автором

4. Мотиваційна частина управлінського блоку полягає у реалізації заходів спонукання персоналу підприємства до діяльності в такому руслі та темпі, які б повною мірою дозволяли підприємству реалізувати та розвивати свій потенціал та всі його складові.

5. Прогнозування полягає в реалізації діяльності щодо створення прогнозу стану та рівня потенціалу підприємства в майбутньому залежно від впливу зовнішніх та внутрішніх умов та чинників, які впливають на соціально-економічну систему.

Блок роботи персоналу підприємства для формування його потенціалу полягає в активному залученні працівників, без яких будь-яка організаційна робота не можлива. Блок слід розділити на: аналітичну діяльність; виробничу діяльність та комунікаційну діяльність щодо формування потенціалу підприємства.

Структура потенціалу підприємства представлена на рис.1.6.

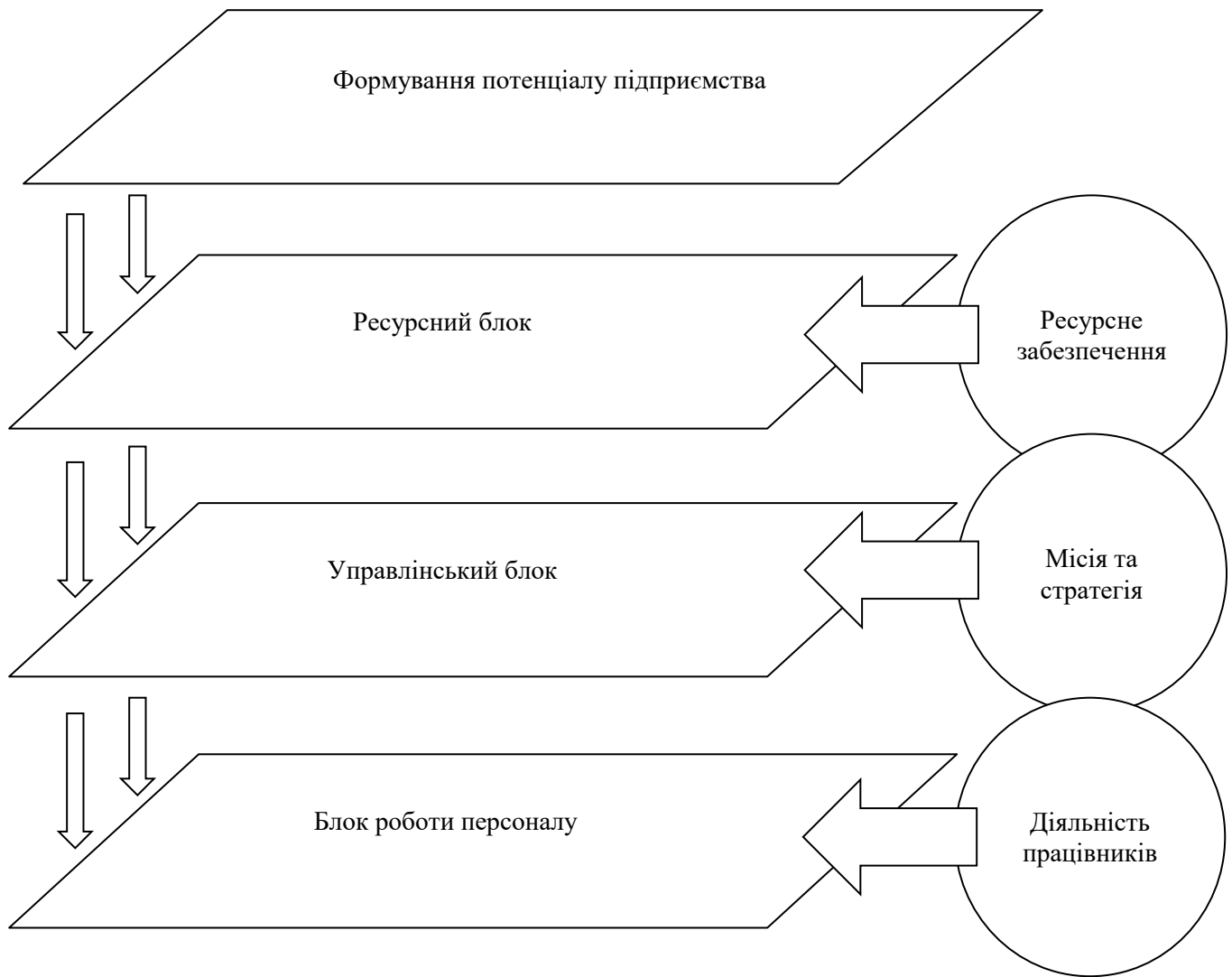


Рис.1.6. Структура потенціалу підприємства

Сформовано автором

Отже, спробуємо скласти теоретичну модель сутності формування потенціалу підприємства (рис.1.7).

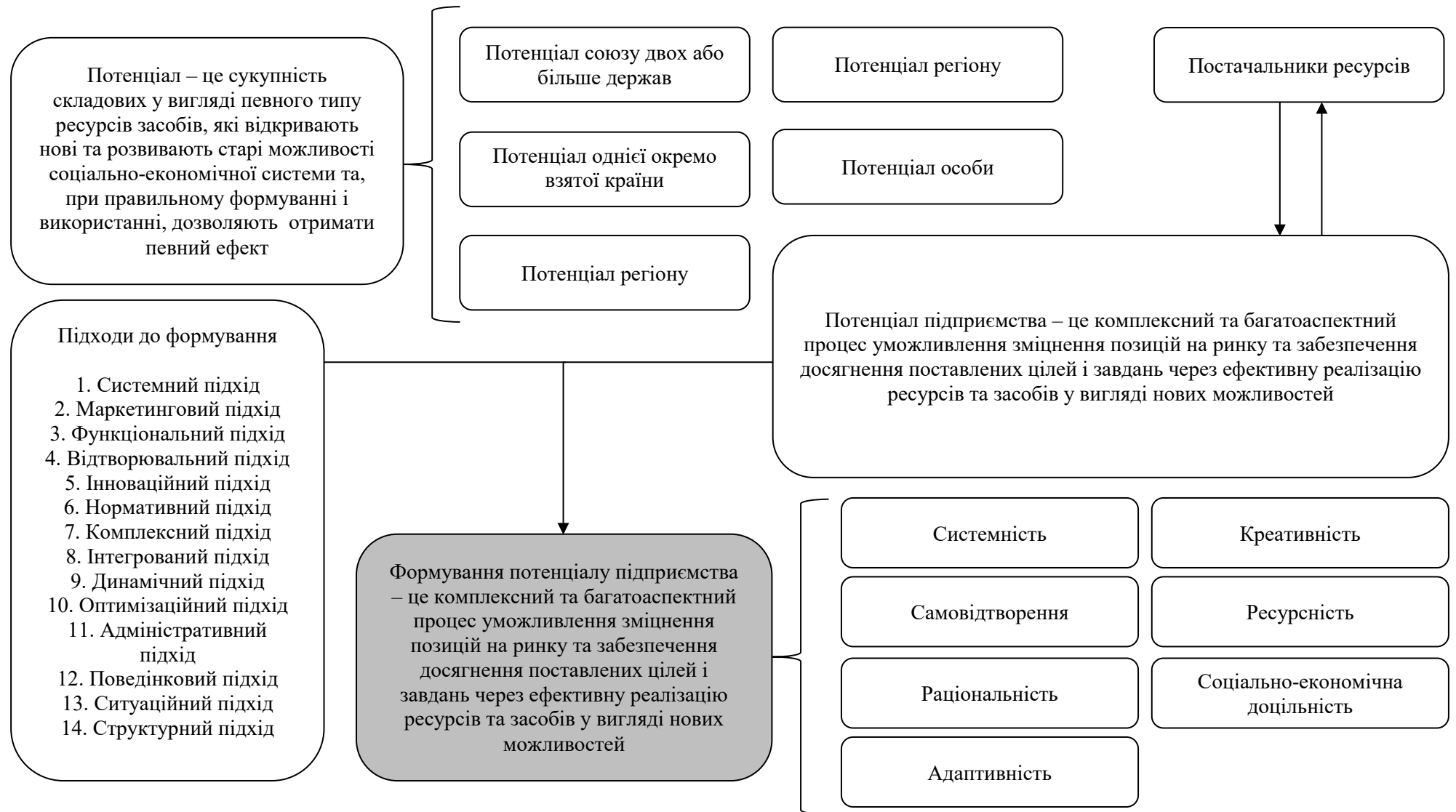


Рис.1.7. Теоретична модель сутності формування потенціалу підприємства

Сформовано автором

Отже, як показують дослідження, дедалі більше науковців вивчають питання формування потенціалу підприємства. Проте саме поняття потенціалу підприємства є надто загальним і всеохоплюючим. У науковому аналізі є важливим сконцентруватися на його характеристиках, зробивши акцент на окремих видах потенціалу, що в сукупності впливатиме на рівень конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат інноваційно-безпекового потенціалу підприємства

Актуальний стан економіки та її глобалізаційні тенденції характеризуються наявністю значного рівня конкурентної боротьби серед суб'єктів ринку. Підприємства, які в минулому могли забезпечити собі достатні для себе ринкові позиції лише завдяки тому, що в їхньому ринковому середовищі існувала обмежена кількість конкурентів, у сучасних умовах ведення бізнесу стикаються з явищем, коли ринкове середовище з кожним днем породжує все вищий рівень конкуренції.

Це зумовлює актуалізацію проблеми розвитку та забезпечення власної конкурентоспроможності. У більшості випадків такі переваги виявляються у розвитку інновацій всередині підприємства. Інновації на підприємстві можуть здійснюватися в різноманітних сферах його діяльності і проявлятися від нових методів виробництва до сучасних методів організації праці. Саме інновації є визначальним фактором успіху підприємства в конкурентній боротьбі з огляду на те, що вони дають можливість підприємству займати лідируючі позиції серед інших у контексті формування нових парадигм виробництва, управління чи реалізації товарів і послуг.

Для того, щоб підприємство змогло зрозуміти, в якій саме сфері займатися інноваційною діяльністю, для нього є важливим усвідомлювати значущість потенціалу підприємства. На початкових стадіях дослідження категорії «потенціал» більшість учених вкладали в це поняття практично всі

елементи, тенденції та можливості діяльності підприємства, як у виробничій сфері, так і у сфері розвитку маркетингової та корпоративної політики [158, с. 21]. Сьогодні сфера охоплення цього поняття настільки розширилась, що в ньому з'явилися власні класифікації та рівні.

Так, на думку С. Кулакова та І. Міняйленко [95, с. 22], до загальної структури потенціалу сучасного підприємства повинні входити такі види: виробничий, інноваційний, інвестиційний, фінансовий, управлінський, маркетинговий, науково-технічний та інформаційний.

В той же час О. Посилкіна та В. Толочко [127, с. 113] виділяють виробничий, інноваційно-інвестиційний, трудовий та соціально-економічний потенціали підприємства.

Р. Квасницька, М. Тарасюк [75, с. 59] формують власний перелік основних потенціалів підприємства: фінансовий, виробничий, ринковий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий та управлінський.

На нашу думку, усі згадані переліки потенціалів сучасного підприємства є неповними, тому пропонуємо власне бачення окресленої категорії (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Основні різновиди потенціалу підприємства

Потенціал	Сутність
Виробничий	Включає в себе всі сировинні та матеріальні ресурси, а також виробничі потужності, що визначають можливість підприємства виконувати ті чи інші поставлені цілі, в контексті виробництва продукції чи надання послуг
Управлінський	Сукупність механізмів та методів організації процесу функціонування підприємства, його виробничої та кадрової сфери, що характеризує здатність управлінської частини підприємства забезпечувати сталий та постійний розвиток підприємства
Трудовий	Включає в себе всі можливості використання трудових ресурсів у процесі виробництва та інших аспектах функціонування підприємства так, щоб максимальною мірою використати сильні сторони робітника та мінімізувати його недоліки в процесі роботи

Інвестиційний	Сукупність внутрішніх та зовнішніх інвестиційних ресурсів, які є в розпорядженні підприємства та якими воно може вільно розпоряджатися для вдосконалення своєї діяльності
Безпековий	До цього потенціалу входять всі протективні та превентивні можливості підприємства щодо протидії викликам, ризикам та загрозам для підприємства у всіх сферах його діяльності, з метою забезпечення його нормального функціонування та розвитку
Технологічний	Максимальна можливість та здатність підприємства в окремий проміжок часу продукувати товари та послуги у визначеній кількості та якості для забезпечення власних конкурентних позицій
Маркетинговий	Здатність маркетингової системи підприємства підтримувати такий рівень попиту на товари та послуги, продукovanі підприємством, за якого воно буде утримувати власні конкретні позиції на ринку збуту та матиме конкурентні переваги поряд з іншими підприємствами
Інноваційний	Потенціал, формування якого нерозривно пов'язане з проведенням інноваційної діяльності та становить основу процесу розвитку і підвищення ефективності підприємства

Сформовано автором

Для нас є важливим детально розглянути саме інноваційний та безпековий потенціали і те, яким чином вони можуть бути поєднані між собою.

Для того, щоб більш точно і повно зрозуміти особливості реалізації та формування інноваційного потенціалу, розглянемо детально сутність та історичний розвиток поняття «інновації».

Перші згадки про інновації та переваги їх використання знаходимо у філософських трактатах та стародавніх збірках законів. У період Стародавнього світу процес впровадження інновацій стосувався не так поліпшення умов і технік виробничого чи організаційного процесу, як змін, продиктованих волею божественного начала, чи змін навколишнього середовища. Епоха Античності залишила нам значний науковий доробок філософських праць, які стали основою для теорії державності, демократії та гуманізму. У цей час інновації стосувались осмислення базових природних законів та намагань використати останні для потенціювання виробництва та гармонізації побутових сфер життя людини [23, с. 20].

У епоху Відродження інновації стали невід'ємною частиною тогочасних творів літератури та мистецтва. Попри велику кількість уже існуючих на той час інновацій у сфері виробництва, транспорту та побуту, всі вони мали стохастичний характер, не маючи під собою чіткої наукової основи. До 18 століття інновації, як у сфері функціонування підприємства, так і в інших суспільних сферах, були несистематизовані і з огляду на це не мали значного поширення [59, с. 188].

Початок формування обґрунтованих та систематизованих наукових думок більшість вчених пов'язують із розвитком класичної школи політичної економіки, в основі якої були не лише парадигми розвитку політичних інститутів, а і розвиток суспільства, невід'ємною частиною якого був розвиток виробничої сфери, дрібного та середнього підприємництва.

Розглядаючи історичні витoki інноваційної діяльності та інновацій на підприємстві, які вже мали повноцінне наукове обґрунтування, більшість учених погоджуються [3, с. 100], що ці процеси мали чотири історичні етапи, які відповідають етапам розвитку загальної теорії інновацій (рис.1.8).

Перший етап розпочався незадовго до Першої промислової революції у другій половині 18 століття і тривав до 1910 року. Тогочасні вчені А. Сміт і Ж. Кондорсе [202, с. 22] у своїх працях уперше пов'язали два ключові елементи: науку, її прогресивні відкриття та підприємництво (на той час більшість досліджень були акцентовані саме на промислових підприємствах). На їхню думку, активне використання сучасних надбань науки в діяльності промислового підприємства є корисним не лише для максимізації прибутку та зменшення витрат ресурсів і матеріалів, а і в контексті того, що зацікавлення рядових підприємців науковими продуктами стимулюватиме безпосередній розвиток науки, яка на той час відчувала гостру нестачу наукових кадрів через неприбутковість наукової та винахідницької діяльності.



Рис.1.8. Основні історичні етапи розвитку інновацій на підприємстві

Сформовано автором

Ідеї А. Сміта та Ж. Кондорсе щодо розвитку теорії інноваційного підприємництва та взаємозв'язків між наукою та підприємницькою діяльністю стали базисом для подальшого розвитку теорії інновацій та її

адаптації у функціонуванні підприємства. Ці ідеї у своїх наукових роботах розвинули Д. Рікардо, який пов'язав використання інноваційних методик виробництва та управління персоналом із швидкими можливостями виходу на нові ринки збуту, та Й. Шумптер, який вважається засновником теорії інновацій [186, с. 230]. Саме в працях Й. Шумптера було вперше вжито слово «інновація», а також було сформовано перші базові класифікації останньої. Активне впровадження інновацій, на думку вченого, виступає ключовим елементом соціально-економічного розвитку країни.

Наступний етап, який охоплює часи Першої та Другої промислових революцій, знаменується повноцінним розвитком теорії інновацій, які ґрунтувались на наукових здобутках Й. Шумптера. У цей період активно працювали такі вчені, як М. Кондратьєв та М. Туган-Барановський. Активне розгортання промислових революцій зумовило значне збільшення обсягів виробництва в різних країнах, що активізувало попит на різного роду інновації у сфері виробництва та технічного забезпечення. Тогочасні вчені остаточно задекларували той факт, що формування та реалізація інновацій не може обмежуватись локальною сферою підприємства, а включає в себе соціально-політичні, техніко-організаційні та економічні складові. Так, вперше була висунута теорія успішності та ефективності інновацій лише за умови активного сприяння державного регулятора у вигляді відповідного законодавчого забезпечення та формування сприятливих економічних умов [71, с. 100].

На третьому етапі відбувалось формування класичної та загальноприйнятої нині теорії інновацій, яку на той час формували такі вчені, як Ф. Хаєк, Р. Нельсон та К. Фріман. Вони висунули теорію про існування «національної інноваційної системи», сутність якої полягала в тому, що інновації виступають потужним фактором розвитку не лише сфери приватного підприємництва, а і науково-технічної сфери держави та промисловості загалом. Згадані вчені обґрунтували теорію про те, що з огляду на вже значне поширення інновацій та інноваційних процесів на

конкурентному ринку воно зумовлює явище «розсіяного знання», що погіршує процес обрання найбільш ефективних інноваційних технік, технологій та методик. З огляду на це, важливим питанням є формування наукової парадигми класифікації та оцінки інновацій, виділення їх ключових частин [199, с. 43].

На сьогодні інновації в підприємстві, рівнозначно, як у всіх інших сферах суспільного життя, нерозривно пов'язані з явищами глобалізації. Пошук та впровадження інновацій у сучасному ринковому середовищі вже є не однією з переваг підприємства над іншими, а ключовою умовою його виживання в агресивному конкурентному середовищі. Зазнала змін і сама теорія інновацій. Якщо раніше основною ціллю створення того чи іншого новітнього методу, техніки чи продукту було покращення основних показників підприємства, сьогодні теорія інновацій спирається на значну кількість суспільних догм та норм, у структуру яких входять основи ергономічності, екологічності, гуманізму, законності та інші.

Розглядаючи сутність поняття «інновації», можна дійти висновку, що вони використовуються у багатьох сферах життя суспільства. Інновації нерозривно пов'язані з розвитком людства, як на рівні окремого підприємства, так і на рівні всього світу, зокрема соціальної, суспільної та економічної сфер.

Так, на думку Н. Краснокутської [89, с. 14] під терміном «інновації» слід розглядати всі можливі нововведення у різних сферах діяльності системи, а також зміни, пов'язані з формуванням прогресивних механізмів діяльності, економії ресурсів та зменшення витрат, а також підвищення рівня ефективності діяльності та розвитку.

Згідно з чинним законодавством [61, с. 113], поняття «інновація» слід трактувати як нові та поліпшені технології діяльності, які визначають рівень конкуренції продуктів, товарів та послуг, а також виробничі, управлінські та інші види рішень, що безпосередньо впливають на продуктивність та якість ключових сфер підприємства.

Як процес використання нових ідей, думок, механізмів виробництва, технологій, матеріалів одразу після їх формування, з метою поліпшення процесів виробництва продукції, управління персоналом та розвитком підприємства [141, с. 26], поняття «інновації» трактує О. Сумець.

У сучасній науковій літературі переважає розуміння інновації як відчутного результату творчої діяльності. С. Ілляшенко та О. Прокопенко визначають інновацію як «кінцевий результат діяльності зі створення і використання нововведень, втілених у вигляді удосконалення або нових товарів, технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту, які сприяють розвитку та підвищенню ефективності функціонування підприємств» [65, с. 15]. Автори акцентують на практичній цінності інновацій для підприємницької діяльності та їхній здатності підвищувати ефективність, проте фокусуються переважно на матеріально-технологічному вимірі й залишають у тіні нематеріальні аспекти (організаційні, маркетингові, соціальні). І. Буднікевич та І. Школа розширюють ракурс, трактуючи інновацію як «комплексний процес, спрямований на створення, розроблення та доведення наукової чи будь-якої іншої ідеї до стадії комерційного використання та поширення в економіці» [18, с. 15]. Перевагою цього підходу є виокремлення повного циклу – від зародження ідеї до її комерціалізації. Однак визначення зосереджене здебільшого на економічному ефекті і не згадує управлінсько-організаційні зміни як окремий різновид інновації. Ю. Бажал пропонує ще вужчу технологічну інтерпретацію, описуючи інновацію як «зміну технології виробництва, яка має історичне значення і становить собою стрибок від старої виробничої функції до нової» [7, с. 77].

Попри різноманітність акцентів, розглянуті підходи мають спільні обмеження. Вони здебільшого або відокремлюють процес від результату, або ж звужують інновацію до суто технологічного виміру. До того ж практично не відображають управлінські, організаційні та бізнес-процесні аспекти, які сьогодні становлять значну частку конкурентних переваг. Відтак виникає

потреба в узагальненому підході. На нашу думку, поняття «інновації» слід розуміти як результат інноваційної діяльності, що втілюється у вигляді нових або істотно вдосконалених продуктів, технологій, управлінських рішень, організаційних форм і механізмів, здатних генерувати нові ідеї та способи вдосконалення виробничих і бізнес-процесів. У підсумку інновації забезпечують створення доданої цінності, формують у соціально-економічній системі нові можливості для підвищення ефективності та адаптивності, а також дозволяють вибудовувати конкурентні переваги у структурі власної діяльності порівняно з іншими суб'єктами господарювання (рис.1.9).

У контексті дослідження інноваційного потенціалу важливим буде також дослідити поняття «інноваційна діяльність». У сучасній науково-практичній літературі поняття «інноваційна активність» подається переважно як різновид діяльності, спрямованої на практичне впровадження наукових результатів, однак змістові акценти, до яких вдаються автори, помітно різняться. А. Потапків визначає інноваційну активність як «ключовий елемент та засіб прискорення виробничих потужностей, покращення рівня конкурентоспроможності та ефективності діяльності системи» [97, с. 7]. Тут наголос зроблено на кінцевих ефектах, а саме зростанні спроможностей та ефективності бізнес-системи, проте залишено поза увагою механізми, що забезпечують сам процес генерації та дифузії нововведень. О. Лиса трактує її як «специфічну діяльність організаційних структур на кожному з етапів інноваційного процесу, від формування ідеї до експериментального освоєння та апробації результатів» [100, с. 135].

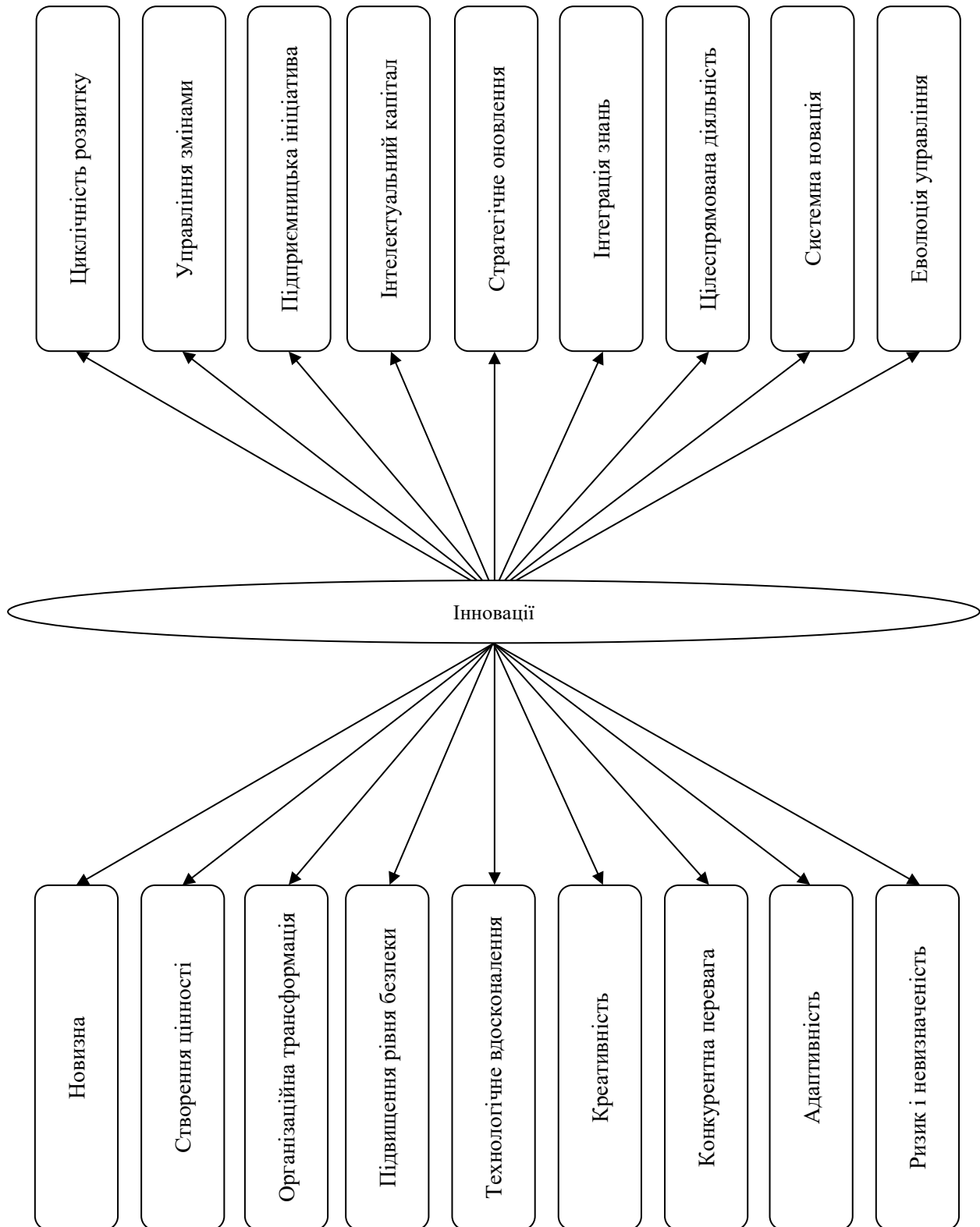


Рис.1.9. Онтологічне осмислення поняття інновацій в діяльності підприємств

Сформовано автором

Перевагою є процесна деталізація, однак авторка концентрується лише на внутрішньо-організаційному вимірі, не охоплюючи взаємодію із зовнішніми стейк-холдерами й зовнішнім середовищем. До прикладу, О. Файчук підкреслює ринкову доцільність, трактуючи її як «діяльність, вектор якої спрямований на оновлення існуючого й створення конкурентоспроможного продукту у формі технологій, товарів або методів виробництва для ширшого задоволення потреб споживачів» [157, с. 68]. Попри коректний фокус на споживача, автори не упускають роль кадрового потенціалу й управлінських інновацій (табл.1.6).

Щоб подолати зазначені обмеження, доцільно трактувати інноваційну активність у ширшій, системній площині, так, аби вона водночас охоплювала і процес, і результат, включала матеріальні та нематеріальні нововведення, а також відображала зростання гнучкості та конкурентоспроможності. Отже, на нашу думку, поняття «інноваційна діяльність» слід трактувати як певний вид діяльності, що, базуючись на сучасних наукових дослідженнях, забезпечує оновлення існуючих чи створення нових елементів функціонування системи, що стосується як виробництва нових товарів та послуг, використання нових методів виробництва та управління підприємства, його функціональними підрозділами та кадровою частиною, що в результаті дозволять поліпшити показники діяльності системи, досягти покращення її адаптивності чи закріплення конкурентних позицій.

Таблиця 1.6

Узагальнення підходів до трактування поняття «інноваційна діяльність»

Автор	Визначення
А. Потапків [128, с.7]	Ключовий елемент та засіб прискорення виробничих потужностей, покращення рівня конкурентоспроможності та ефективності діяльності системи
О. Лиса [100, с.135]	Специфічна діяльність організаційних структур на кожному зі складових етапів інноваційного процесу (від формування інноваційної ідеї та означення її складових та характеризуючих частин та до експериментального освоєння, апробації отриманих результатів, новостворених моделей та

	технік)
Б. Язлюк, А. Бутов, В. Костецький [109, с.62]	Діяльність, яка направлена на використання останніх наукових результатів досліджень, що стосуються процесів використання нових розробок, оновлення вже існуючої номенклатури, покращення технологій, а також поліпшення якості товарів та послуг
П. Микитюк, Б. Сенів [109, с.9]	Комплекс науково-теоретичних та практичних заходів, спрямованих на використання результатів наукових досліджень та інноваційних рішень, що стосуються отримання якісно нових та поліпшення вже існуючих продуктів, технологій та методик управління
О. Файчук [157, с.68]	Діяльність, вектор якої направлений на оновлення вже існуючого, створення та замісне використання нового конкурентоспроможного продукту, що може мати форму технологій, товару або ж методу виробництва), що має на меті більш широке охоплення потреб суспільства та споживачів

Сформовано автором

Розглядаючи поняття «інноваційний потенціал підприємства», можна констатувати наявність значної кількості трактувань, з огляду на багатоаспектність та значну широту охоплення сфер функціонування підприємства. Так, на думку зарубіжних вчених М. Caniëls, Н. Romijn [190, с.187], поняття «інноваційний потенціал підприємства» слід розуміти як міру готовності підприємства до трансформації та видозміни ряду власних функціональних та структурних елементів у контексті вирішення поставлених питань і проблем.

Як певну систему чинників та умов діяльності, які необхідні для реалізації інноваційного процесу, а також як потенційні можливості, які може реалізувати підприємство щодо забезпечення високого рівня інноваційної діяльності, поняття «інноваційний потенціал підприємства» визначають О. Микитась та М. Миронова [107, с. 53].

Натомість С. Володін та О. Чекамова [28, с. 66] визначають це поняття як готовність до використання певної системи засобів та ресурсів під час реалізації інноваційної діяльності, для отримання дієвих конкурентних переваг над іншими суб'єктами ринку.

Для більш точного і повного розуміння всіх особливостей та аспектів поняття «інноваційний потенціал підприємства» (Додаток В) ми проаналізували основні елементи цього терміна (таб.1.7).

Таблиця 1.7

Аналіз розкриття основних трактуючих елементів поняття
«інноваційний потенціал підприємства»

Сутнісна частина терміна, на якій зосереджується увага	Ціль застосування
сукупність [151; 1; 188; 173; 34]; система [107; 21], можливість та готовність [190; 192; 177; 184; 163; 69; 28]; результат [181]	досягнення поставлених цілей [1; 177; 184; 163; 181], задоволення потреб [190], змінювати бізнес [192], виробництво конкуруючої продукції [188], стратегічні зміни [173], покращення прогресу [69]
Об'єкт, на який орієнтується	Напрямок діяльності
підприємство [107;190; 34], ресурси підприємства [151; 21; 1; 188; 177; 181; 173]	інноваційна діяльність [151; 107; 163]; сприймати нововведення [192; 177], впровадження інновацій [188; 173; 34]

Сформовано автором

На нашу думку, поняття «інноваційний потенціал підприємства» слід трактувати як взаємопов'язану сукупність творчих і креативних елементів різноманітного характеру, які утворюють певний соціально-економічний ефект, націлений на досягнення ключових цілей загальної стратегії розвитку.

Розглядаючи безпековий потенціал підприємства, важливим буде дослідити сутність та історичні витоки поняття «безпека». Сьогодні безпека є основою виживання людини як біологічного виду. З огляду на це сучасна теорія безпеки є багатогранною та має значну кількість відгалужень, залежно від того, яка сфера життєдіяльності людини чи держави досліджується в контексті пошуку безпекових механізмів.

Інноваційно-безпековий потенціал підприємства складається не лише з інновацій. Чільне місце посідають і безпекові аспекти. Розглядаючи історичні витоки поняття «безпека», зауважимо, що це поняття використовувалося ще у прадавні часи, коли людство ще навіть не замислювалось над заснуванням

державного ладу, а проживало у відокремлених племенах, які досить рідко мали сталі комунікації між собою. На той час під безпекою розуміли захищеність того чи іншого племені від природних катаклізмів та нападів тварин. У ті часи уособленням безпеки для людини були язичницькі боги, які могли захистити її від нападів хижих звірів чи зреалізувати своє божественне провидіння для поліпшення погодних умов, кращої врожайності та процвітання племені. З часом до богів, які повинні були забезпечувати безпеку, приєдналися божества, які повинні були охороняти людей від ворожих посягань, а в часи бою захищати від поранень та смерті. У шумерів основними богами, які уособлювали безпеку, були богиня родючості, яка на сучасний лад опікувалась продовольчою та соціальною безпекою, та бог війни, який повинен був відповідати за військову безпеку [203, с.17].

У часи Стародавнього світу площина забезпечення безпеки все ще залишалась у вимірі божественного забезпечення та провидіння. Проте в цей час можна помітити, що деякі її аспекти, які певною мірою стосувались економічної, військової та соціальної сфери, опинилися в руках державних інституцій та аристократії. Так, у Стародавньому Єгипті основним божеством, яке мало забезпечувати безпеку, був Аха, і в той же час є відомості про усталені механізми державного регулювання безпекових аспектів життєдіяльності людей, економічної та військової безпеки [55, с. 277].

У часи Античності теорія безпеки зазнала активного розвитку завдяки філософам Давнього Риму та Давньої Греції. До прикладу, Аристотель обґрунтував парадигму існування ідеального державного ладу, ключовим елементом якого було повноцінне забезпечення громадянина [129, с. 42]. Платон у своїх філософських трактатах аргументував, що існування держави як такої не можливе без забезпечення безпеки на національному та індивідуальному рівні, оскільки лише за наявності безпечних умов існування можливий розвиток усіх сфер держави [176, с. 39].

Отже, підсумовуючи розгляд питання розвитку теорії безпеки, можемо сказати, що в добу Античності було зроблено першу спробу теоретичного обґрунтування участі та ролі держави в забезпеченні безпеки як на індивідуальному рівні, так і на рівні суспільства.

У часи Відродження теорія безпеки продовжила свій розвиток у векторі гуманізму та антропоцентризму. Людина вже не вважалася простим елементом, але частиною великої системи забезпечення безпеки країни. У працях тогочасних філософів обговорювалась важливість забезпечення та гарантування особистих свобод і гарантій безпеки кожного громадянина, що було основою його фізичного та духовного розвитку [44, с.15]. Зокрема, вчений-філософ Н. Макіавеллі вважав, що основою забезпечення безпеки громадянина є законодавча влада в країні, яка повинна базуватись на принципах гуманізму та демократизму [101, с. 416].

Однією з перших спроб повноцінно на законодавчому рівні регламентувати забезпечення безпеки існування людини стала Декларація незалежності США, яка була прийнята 1776 року. Відповідно до цієї Декларації кожна людина-громадянин США мала права на весь спектр благ, необхідних для повноцінного життя та розвитку, і ключове місце в цьому відводилось питанню безпеки, яке включало в себе спеціальні епідемічні умови життя та питання протекції від ворожих посягань [13, с. 66].

У XIX-XX столітті, з огляду на активний розвиток усіх суспільних сфер життєдіяльності людини, а також унаслідок швидкого технічного прогресу, відбувався бурхливий розвиток різних течій безпеки. Одна теорія безпеки вже не могла пояснити всі аспекти її забезпечення в різних сферах людської життєдіяльності. З огляду на це формуються нові сфери безпекології, принципи та механізми яких були суто специфічними для окремого виду діяльності [2, с. 159].

Нині сфера забезпечення безпеки продовжує активно розвиватись та набуває нових аспектів і форм реалізації з огляду на активне поширення

цифровізації суспільства, а разом з тим і загроз та небезпек у цій галузі. Окрім того, в основній парадигмі безпекових складових суспільного життя міцно вкоренились принципи гуманізму, верховенства права, гарантування основних прав та свобод людини, рівності та демократії.

Отже, безпека пройшла складний та довгий шлях розвитку від повного ототожнення з волею божественного начала до складної наукової категорії, в розгалужену структуру якої входить багато наукових дисциплін. Сучасна парадигма безпеки спирається на забезпечення гідного існування людини у всіх сферах її функціонування, ставлячи за основу верховенство права, гарантування прав і свобод, а також рівність кожного в суспільстві.

На рис.1.10 зображений еволюційний розвиток теорії безпеки крізь призму історичних періодів життя людства.

Розглянувши історичні витoki поняття «безпека», важливим буде дослідити його сутність. З огляду на те що про аспекти безпеки можна говорити стосовно всіх сфер життєдіяльності суспільства, сьогодні цей термін має велику кількість трактувань у специфічному для її реалізації контексті. На нашу думку, для більш повного розуміння ключових сутнісних характеристик цього терміна є доцільним розглянути його трактування (таб.1.8).

На думку В. Щербини [185, с. 221], поняття «безпека» є багатоаспектним і його слід трактувати як систему, в структуру якої входять заходи протидії, превенцій та прогнозування наслідків, що, своєю чергою, дасть можливість нівелювати негативний вплив зовнішніх та внутрішніх небезпек на основі якісних безпекових параметрів.



Рис.1.10. Еволюційний розвиток теорії безпеки крізь призму історичних періодів життя людства

Сформовано автором

Таблиця 1.8

Визначення поняття «безпека»

Автор	Трактування поняття
О. Гетьман і В. Шаповал [32, с. 51]	Окрема система умов життєдіяльності, при якій всі структурні та функціональні процеси контролюються та знаходяться в завчасно поставлених межах
В. Щербина [185, с. 221]	Багатоаспектне поняття, в систему якого входять заходи протидії, превенції та прогнозування наслідків, що в свою чергу дасть можливість нівелювати негативний вплив зовнішніх та внутрішніх небезпек на основі якісних безпекових параметрів
В. Циганов [175, с. 32]	Окремий вид діяльності людей, організацій, суспільства та всієї держави, що направлена на виявлення, превенцію, нівелювання та протидію внутрішніх та зовнішніх загроз, які можуть завдати непоправної шкоди, викликати збитки, зменшити чи позбавити матеріальних та духовних цінностей
В. Бусел [20, с. 55]	Стан повної відсутності небезпек та загроз
А. Вулферс [206, с. 150]	Відсутність об'єктивної та потенційної загрози ключовим для суб'єкта цінностям, а також суб'єктивна відсутність страху настання шкоди для даних цінностей
К. Клементс [193, с. 11]	Фундаментальний процес сучасного суспільства, який передбачає формування економічних, політичних, соціальних та інших видів об'єднань, які володіють певним рівнем надійності та відсутності загроз, що дасть можливість людям вільно жити, функціонувати та розвиватись

Систематизовано автором

Як окремий вид діяльності людей, організацій, суспільства та всієї держави, що направлена на виявлення, превенцію, нівелювання та протидію внутрішніх та зовнішніх загроз, які можуть завдати непоправної шкоди, викликати збитки, зменшити чи позбавити матеріальних та духовних цінностей, поняття «безпека» трактує В. Циганов [156, с. 32].

Безпекознавець К. Клементс [193, с. 11] розглядає поняття «безпека» як фундаментальний процес сучасного суспільства, що передбачає формування економічних, політичних, соціальних та інших видів об'єднань, які мають

певний рівень надійності та відсутності загроз, що дасть можливість людям вільно жити, функціонувати та розвиватись.

Наприклад, В. Франчук трактує безпеку як «мету системи, до якої вона прагне, та стан, який залежить від ефективності результатів її діяльності» [168, с. 13]. Автор чітко наголошує на телеологічному характері категорії. Безпека одночасно є й орієнтиром розвитку, і підсумковим показником ефективності функціонування системи. Перевагою цього підходу є акцент на зворотному зв'язку між досягнутими результатами і рівнем захищеності. В. Гобела пропонує системне бачення, розглядаючи безпеку як «складні системи, що є сукупністю ознак, які формуються під впливом природних, економічних, соціальних, екологічних та правових чинників; необхідно розглядати ці системи в тісному взаємозв'язку як єдине ціле, взаємодоповнення структурних елементів» [35, с. 40]. Водночас визначення В. Гобели більшою мірою описує контекст виникнення безпеки, ніж саму її сутність, і не дає чітких критеріїв оцінювання рівня захищеності.

Частково можна погодитися із трактуванням, запропонованим М. Копитко, яка підкреслює динамізм категорії, вважаючи безпеку підприємства «динамічною» величиною, що «відображає рівень захищеності економічних інтересів підприємства в процесі здійснення ним діяльності» [82, с. 12]. Цей підхід корисний тим, що акцентує на постійній змінності загроз і необхідності безперервного моніторингу. На нашу думку, поняття «безпека» слід трактувати як динамічний стан захищеності основних параметрів соціально-економічної системи від існуючих та можливих небезпек та загроз, які можуть негативно вплинути на функціонування та розвиток даної системи.

Ключовою умовою та процесом забезпечення безпеки є безпекова діяльність. Науковці та представники сучасної школи безпекознавства [79;81;170;169] постійно задають все нові орієнтири щодо уточнення цієї категорії. Розглядаючи сутність цього поняття, можна стверджувати, що воно

є багатогранним, і різні трактування формують для нього різні вектори результатів діяльності (рис.1.11).

На нашу думку, поняття «безпекова діяльність» слід трактувати як такий вид діяльності соціально-економічної системи, що полягає в реалізації заходів, спрямованих на формування таких безпекових умов розвитку, які дозволять захистити від будь-яких загроз та небезпек.

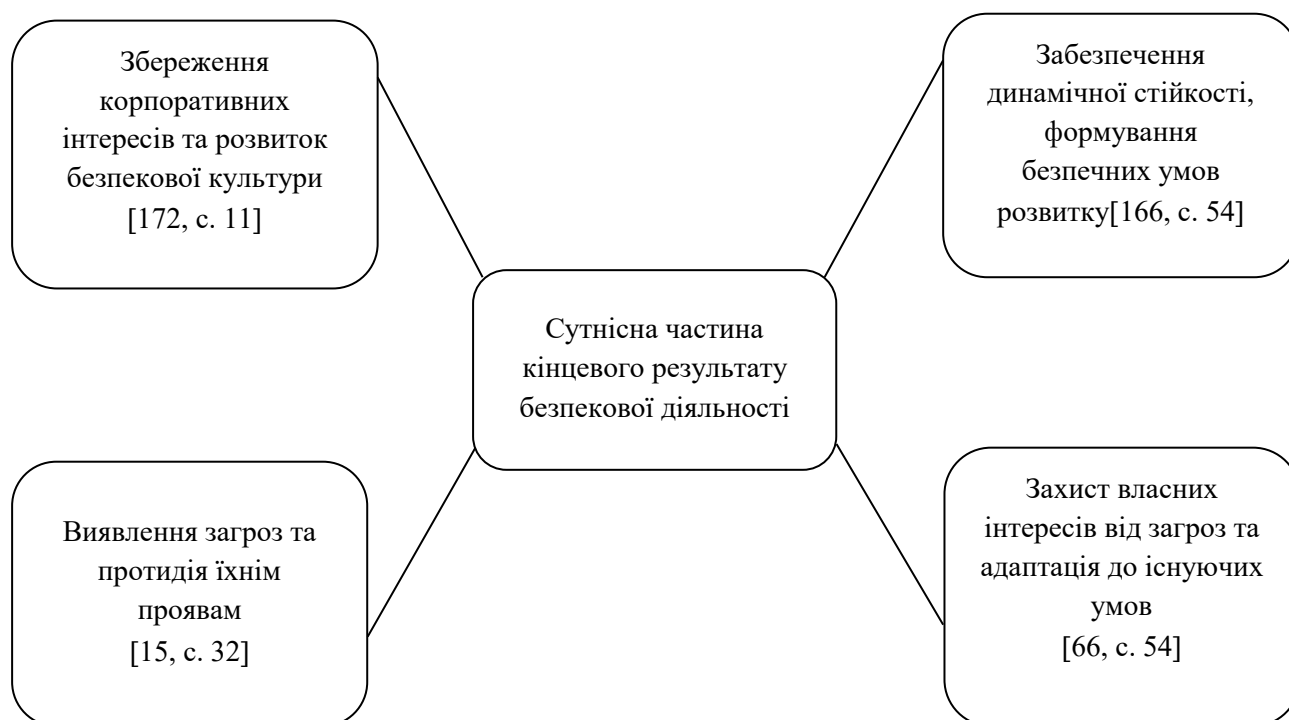


Рис.1.11. Сутнісний аналіз кінцевого результату безпекової діяльності

Сформовано автором

Ще одним, не менш важливим елементом та потенціалом діяльності підприємства є саме безпековий потенціал. Його актуальність зростає з кожним днем, адже щоразу виникає все більше нових викликів, ризиків та загроз, які можуть не лише завадити прогресивному розвитку та нормальному функціонуванню підприємства, а і повністю припинити його існування. Особливої актуальності це питання набуває в реаліях нашої країни, де підприємства змушені адаптуватись до обставин, зумовлених війною російської федерації проти України.

На думку В. Фостяк [166, с. 47], безпековий потенціал слід трактувати як сукупну можливість використання існуючих ресурсів та можливостей для

створення безпечних умов функціонування та розвитку через мінімізацію ризиків і протидію екзогенним та ендегенним загрозам.

На нашу думку, поняття «безпековий потенціал підприємства» слід розуміти як спроможність сформувати такі умови, які дозволили б здійснювати ефективну безпекову діяльність через раціональне використання сукупної кількості засобів, ресурсів та можливостей для досягання ключових цілей загальної стратегії розвитку. Отже, визначивши сутність таких понять, як «інноваційний потенціал» та «безпековий потенціал», можемо стверджувати, що інноваційно-безпековий потенціал підприємства слід трактувати як сукупність ресурсів, засобів, компетенцій та організаційно-управлінських можливостей, що забезпечують створення і підтримання належних умов для забезпечення прийняттого рівня безпеки та впровадження нових інноваційних ідей (рис.1.12).

Узагальнюючи усе вище сказане, виокремимо основні цілі формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства:

- систематизувати передумови формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємств в умовах воєнно-зумовленої турбулентності, дисбалансів економіки та порушень ланцюгів постачання;
- ідентифікувати та описати ключові загрози для інноваційної діяльності підприємств, визначити їх джерела у зовнішньому і внутрішньому середовищі та встановити пріоритети реагування;
- провести аналіз сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз, пов'язати отримані результати з воєнними дисбалансами економіки та показати, які можливості можуть бути використані безпечно для інноваційного розвитку;
- розробити модель інформаційного забезпечення, орієнтовану на раннє виявлення загроз, підтримку управлінських рішень і супровід інноваційних проєктів.

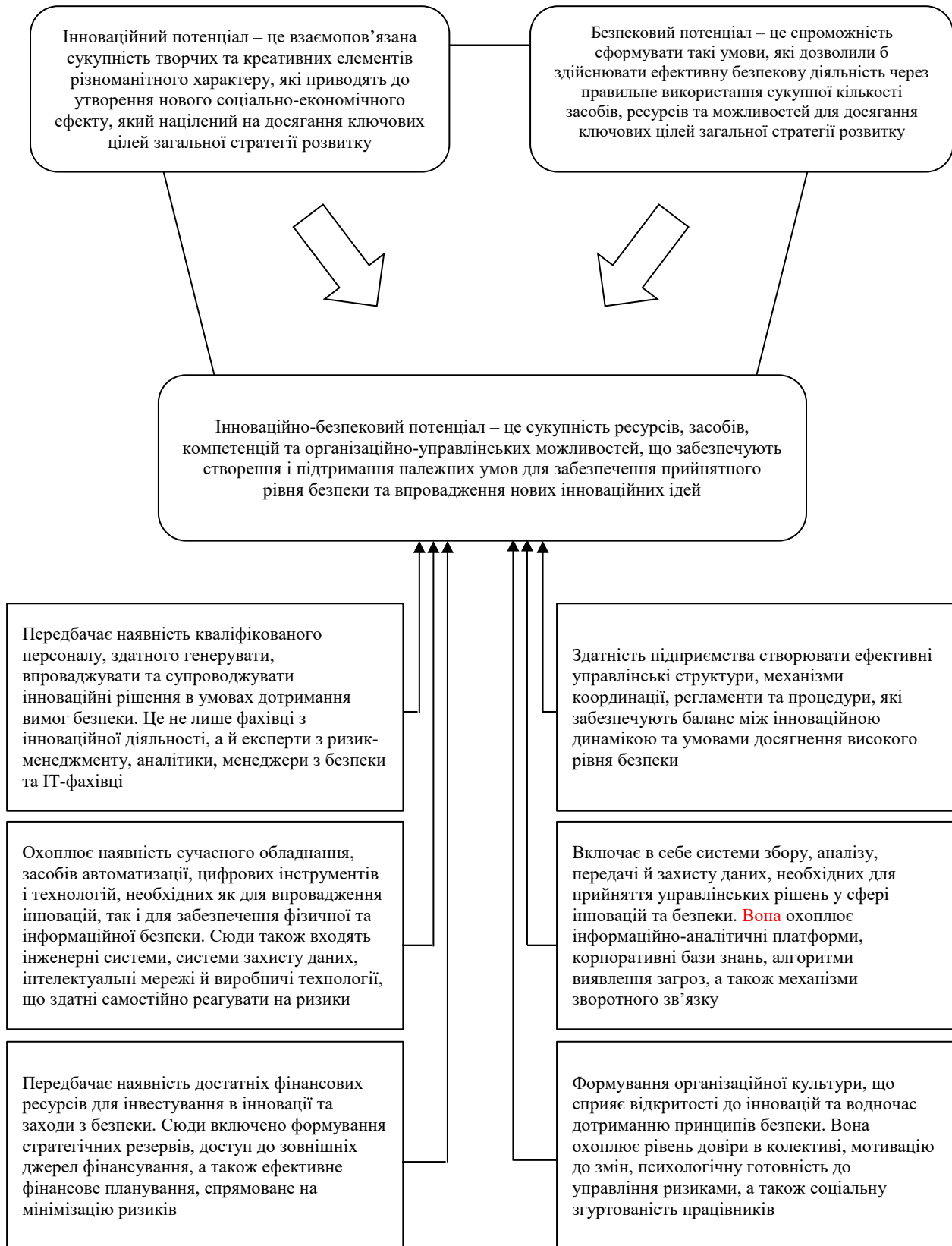


Рис.1.12. Структурно-логічна модель визначення поняття «інноваційно-безпековий потенціал підприємства»

Сформовано автором

Отже, актуальні умови ринкового середовища, а також щораз нові та поглиблені загрози і небезпеки, зумовлюють нагальну потребу для підприємств зміцнювати власний потенціал діяльності за різними складовими. Так, з одного боку, з огляду на постійний ріст конкуренції, підприємства змушені постійно вдаватись до пошуку інноваційних механізмів виробництва, організації праці та управління структурою підприємства, а з іншого боку, всі інновації будуть неефективними без належного рівня забезпечення безпеки. У результаті доходимо висновку, що наступні дослідження слід присвятити аналізу особливостей формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства.

1.3. Особливості формування інноваційно-безпекового потенціалу на підприємстві

Динаміка ведення бізнесу сьогодні характеризується посиленою конкуренцією. Попри воєнні дії в Україні внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації, підприємства повинні бути конкурентоспроможними як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, де конкурентні переваги цінуються найбільше. Без інноваційного потенціалу це зробити неможливо. Проте його є недостатньо, оскільки зовнішній ринок характеризується не лише стрімкими змінами та непередбачуваністю, але і посиленням негативним впливом великої кількості різноманітних загроз. Саме тому інновації і безпекові умови розвитку є одними із ключових для українських підприємств. Отже, формування потенціалу підприємства слід розглядати через призму поєднання інноваційно-безпекових аспектів цього процесу.

Динамічний розвиток підприємств в Україні на певному етапі вимагає від цих соціально-економічних систем постійного вдосконалення своєї діяльності та використання нових об'єктів управління, з метою створення стійких конкурентних переваг. Для вирішення зазначених проблем

підприємствам необхідно формувати ефективні довгострокові технології управління внутрішніми процесами. Однією із найефективніших на сьогодні є формування, накопичення та управління інноваційно-безпековим потенціалом.

Досягнення високого рівня безпеки та розвитку такої соціально-економічної системи, як підприємство, в умовах постійного негативного впливу різноманітних форм небезпеки не є простим завданням, і лише економічним потенціалом його реалізувати неможливо. Потрібен інноваційно-безпековий підхід, який за наявності відповідних здібностей, ресурсів та засобів дає можливість досягнути поставлених цілей. Для цього і слід сформувати інноваційно-безпековий потенціал на підприємстві.

Необхідність чіткого та однозначного визначення інноваційно-безпекового потенціалу диктується загальними вимогами застосування системного підходу, які зводяться, по-перше, до встановлення меж об'єкта, що підлягає оцінці, що відрізняють його від інших об'єктів, по-друге, до визначення системи критеріїв, на основі яких можна оцінити характеристики та умови функціонування об'єкта. Ідентифікація інноваційно-безпекового потенціалу зі станом «входу» дозволяє вирішити методологічну проблему оцінки ефективності інноваційної та безпекової діяльності на всіх рівнях економіки шляхом порівнювання витрат економічних ресурсів, що застосовуються на «вході», з результатами, що отримуються на «виході». Слід враховувати, що інноваційно-безпековий потенціал, який розглядається ізольовано, може і не мати такої властивості, як системність. Умовою інтенсивного розвитку інноваційно-безпекового потенціалу є соціально-економічна адаптація підприємства і його суб'єктів до необхідності розробляти та використовувати обґрунтовані інноваційні рішення в технологічному процесі з відповідними безпековими умовами розвитку.

Розуміння сутності та сучасного змісту формування інноваційно-безпекового потенціалу дозволяє визначити актуальні напрями вирішення проблеми його ефективного використання в умовах ринкової економіки.

Будь-яке підприємство, що існує у зовнішньому середовищі, взаємодіє з ним та адаптується до його мінливих умов. Найвагомим за рівнем впливу на етапі розвитку економіки є зміни макроекономічного характеру. Одним із основних факторів, що визначає конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища, є його високий інноваційний та безпековий потенціал. Зниження рівня інноваційно-безпекового потенціалу призводить до погіршення ринкових позицій, зниження обсягів реалізації та втрати можливостей подальшого розвитку підприємства. Формування інноваційно-безпекового потенціалу залежить від того, наскільки виробнича та безпекова система підприємства готова сприйняти ту чи іншу інновацію. Саме тому на сучасних підприємствах достатньою умовою активізації інноваційної та безпекової діяльності підприємства є наявність високого рівня їхньої інноваційної сприйнятливості.

Слід зазначити, що ефективність використання інноваційно-безпекового потенціалу є визначальним елементом рівня ділової активності будь-якого підприємства, що визначає загальну ефективність ведення бізнесу загалом. Інноваційна та безпекова мета при цьому візуалізується у вигляді частини загальної стратегії розвитку соціально-економічної системи і, як наслідок, сприяє досягненню відповідних переваг у довгостроковій перспективі, накопичення, а потім підвищення конкурентоспроможності на зовнішньому і внутрішньому ринку, вирішення кризових явищ та проблеми виживання загалом (особливо актуально для підприємств, що функціонують в умовах війни). Завдання полягає в тому, щоб перевести інноваційно-безпековий потенціал підприємства з одного стану в інший, вищий, ніж попередній, достатній для досягнення поставленої мети.

З огляду на те, що інноваційно-безпековий потенціал – складна та багатогранна економічна категорія, його формування має багатокритеріальний характер. Для цього необхідна комплексна система показників, що відображають як ефективність інноваційно-безпекового потенціалу загалом, так і окремих його елементів. У цьому випадку слід

пам'ятати, що потенціал загалом не може вимірюватися простою сумою всіх елементів, великий вплив справляє збалансованість і пропорційність виробничих можливостей, взаємозалежних між собою галузевих і регіональних частин виробничого потенціалу, обумовлена громадським поділом праці, спеціалізацією, кооперуванням і комбінуванням виробництва. Важливе значення має внутрішня збалансованість різних елементів інноваційно-безпекового потенціалу.

Вище ми вже розглянули сутність інноваційно-безпекового потенціалу підприємства, але найскладнішим є процес його формування, адже уся наявна сукупність можливостей і ресурсів для безпечних умов інноваційного розвитку в умовах протидії різноманітним формам небезпеки повинна відповідним чином працювати і формуватися з урахуванням визначених вимог та принципів.

Результати дослідження, проведеного у попередніх підрозділах, та дослідження інноваційного і безпекового потенціалу дозволяють дійти висновку, що його формування є особливим поняттям. На нашу думку, формування інноваційно-безпекового потенціалу слід розуміти як цілеспрямований, системний та безперервний процес ідентифікації, акумулювання, використання та розвитку сукупності матеріальних, фінансових, інтелектуальних, інформаційних і організаційно-управлінських ресурсів і можливостей, спрямованих на створення сприятливих умов для впровадження інновацій, забезпечення належного рівня безпеки підприємства, а також на формування стійких передумов довгострокового зростання і реалізації стратегічних цілей його розвитку.

Основною метою формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства може бути уможливлення інноваційного і безпекового розвитку певної соціально-економічної системи та усіх її структурних елементів. При цьому об'єктом формування інноваційно-безпекового потенціалу є саме підприємство, на яке і спрямована ефективна реалізація потенціалу. У ширшому розумінні до суб'єктів інноваційно-безпекового

потенціалу віднесемо виробництво, маркетинг, інноваційну активність, систему економічної безпеки тощо.

Узагальнюючи результати наукових досліджень [126;19;158], можна стверджувати, що суб'єктами інноваційно-безпекового потенціалу підприємства є всі зовнішні та внутрішні учасники інноваційної та безпекової діяльності.

Отже, у сучасних ринкових умовах інноваційно-безпековий чинник стає ключовим у всіх сферах функціонування та діяльності будь-якого підприємства. Це пояснюється, по-перше, стрімким розвитком інформаційних технологій у світі (активний розвиток Індустрії 4.0 і її перехід в Індустрію 5.0), які роблять доступним обмін досвідом, знаннями та успішними практиками між представниками структур із різних сфер діяльності, організаційних культур, рівнів розвитку бізнесу та рівня безпеки. По-друге, інформаційні технології спричиняють зміни в житті сучасної людини та впливають на діяльність і функціонування будь-якого підприємства: відбувається спрощення багатьох процесів, їх автоматизація, унаслідок чого підвищується продуктивність, ефективність, знижується ризик людської помилки. Реалізація суб'єктами інноваційно-безпекової політики на підприємстві повинна бути направлена на вирішення завдань, що дозволяють підвищити ефективність його діяльності.

Узагальнюючи теоретичне дослідження [165;171], ми дійшли висновку, що основу формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства повинні складати три ключові складові: персонал, бізнес-клімат і ресурси підприємства (табл.1.9).

Чинники, які впливають на інноваційно-безпековий потенціал підприємства, можна класифікувати різними способами. Наприклад, за способом впливу можна виокремити чинники прямого впливу та непрямого впливу. Ті, які справляють негайний вплив на операції підприємства, належать до чинників прямого впливу. Чинники непрямого впливу, зазвичай, негайно позначаються на операціях підприємства, але враховувати їх

необхідно при управлінських рішеннях. Середовище непрямого впливу є складнішим у порівнянні із середовищем прямого впливу. За часом впливу чинники можна умовно поділити на постійні (наприклад, інфляція, конкуренція) та тимчасові (наприклад, фінансово-економічні кризи).

Таблиця 1.9

Ключові складові формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства

Складова	Структура складової
Персонал	Підрозділи із забезпечення безпеки на підприємстві
	Підрозділи з впровадження інновацій на підприємстві
Ресурси	Матеріальні та фінансові ресурси
	Науково-дослідні ресурси
	Техніко-технологічні ресурси
	Виробничі ресурси
Клімат	Організаційний клімат, який передбачає взаємодію суб'єктів безпеки і суб'єктів інноваційної діяльності
	Інвестиційно-креативний клімат, який передбачає формування творчого та інвестиційно привабливого середовища

Сформовано автором

Попередньо будь-якому підприємству необхідно врахувати всі умови формування інноваційно-безпекового потенціалу. Наприклад, це і факт того, чи державна політика має інноваційну та безпекову спрямованість, або ж чи існує інноваційна підтримка соціально-економічних систем тощо. Іншим прикладом може виступати умова наявності ресурсів та усвідомленості підприємством необхідності впровадження інновацій та формування безпекових умов розвитку.

Щоб забезпечити результативну інноваційну та безпекову діяльність і сформувати відповідний інноваційно-безпековий потенціал, необхідно адаптувати систему управління під умови ведення бізнесу, що змінюються, і вирішити складні завдання, у тому числі встановити характер і ступінь впливу факторів зовнішнього середовища підприємства (на рівні

підприємства, регіону і держави загалом). Зовнішнє середовище слід розглядати як сукупність двох самостійних підсистем: макрооточення та безпосереднього оточення, тобто сукупності об'єктів та умов, з якими підприємство стикається щодня у повсякденній діяльності.

Формування інноваційно-безпекового потенціалу повинне ґрунтуватись на певних принципах, без урахування яких ефективність усього процесу буде суттєво нижчою, що не дасть бажаного соціально-економічного ефекту для підприємства. Узагальнюючи проведений аналіз [138;132;178], ми виділили основні принципи формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства (табл.1.10).

Таблиця 1.10

Основні принципи формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства

Принципи	Характеристика
Принцип динамічності	Процес формування повинен відбуватися в динаміці з елементами непостійності
Принцип творчої збалансованості	Формування і використання тих чи інших інноваційно-безпекових ідей повинно відповідати дійсності і не виходити за рамки реалій
Принцип інноваційної ефективності	Формування і реалізація нових ідей повинно давати певний ефект та результат, створювати належне інформаційне підґрунтя
Принцип захищеності	Увесь процес формування повинен базуватися на досягненні захисту від негативного впливу загроз, які шкодять розвитку підприємства
Принцип комбінованості	Ресурси, засоби і можливості слід активно комбінувати в застосуванні для уможливлення ефективного формування інноваційно-безпекового потенціалу
Принцип інформаційності	Інформаційне забезпечення повинно бути на усіх етапах формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства
Принцип оперативності	Заходи з формування інноваційно-безпекового потенціалу повинні відповідати поточному стану
Принцип варіативності	Формування інноваційно-безпекового потенціалу повинно враховувати можливі варіанти з використанням усіх наявних складових

Сформовано автором

Формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства неможливо уявити без відповідних функціональних складових, які повинні

виконуватися в обов'язковому порядку. Дослідження наукової літератури [66;56;5] дозволило зробити висновок, що до переліку функціональних складових інноваційно-безпекового потенціалу необхідно віднести: безпекотворчу; інноваційно-творчу; виробничо-відтворювальну; стратегічно-орієнтовану; ефектоформуючу (рис.1.13).

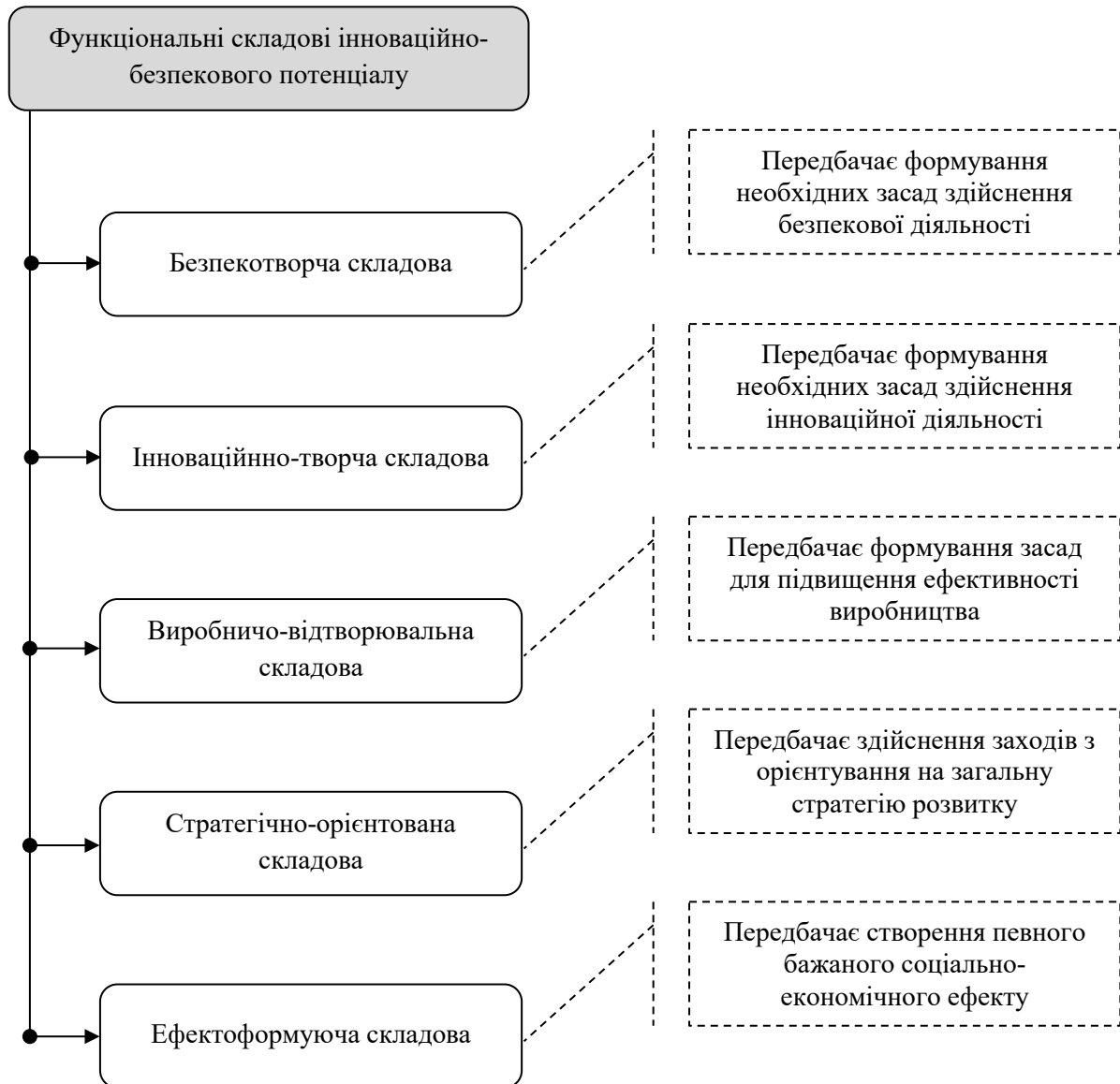


Рис.1.13. Схематична транскрипція функціональних складових процесу формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства

Сформовано автором

Загалом усі запропоновані на рис.1.13 функціональні складові повинні в результаті сприяти обґрунтуванню теоретико-практичних засад здійснення як інноваційної, так і безпекової діяльності будь-якого підприємства.

Важливу роль у формуванні інноваційно-безпекового потенціалу підприємства відіграє система управління інноваційно-безпековою діяльністю, яка являє собою поєднання та співпрацю цих двох категорій для досягнення спільного результату. Загалом структура управління інноваційно-безпековою діяльністю в контексті формування відповідного потенціалу підприємства повинна включати:

- розроблення інноваційно-безпекових цілей діяльності;
- формування відповідної інноваційно-безпекової стратегії з урахуванням усіх аспектів загальної стратегії розвитку;
- аналіз зовнішнього середовища щодо елементів ризиків та нових можливостей;
- аналіз інноваційно-безпекового потенціалу конкурентів;
- оцінка власного інноваційно-безпекового потенціалу;
- визначення джерел ресурсного забезпечення;
- здійснення планування і організація впровадження нових розробок;
- управління персоналом, який залучений до інноваційно-безпекової діяльності;
- аналіз ризиків, загроз та небезпек, які можуть негативно впливати на інноваційно-безпекову діяльність підприємства;
- оцінювання ефективності інноваційно-безпекової діяльності і зіставлення їх з попередніми роками.

Слід зазначити що структура управління інноваційно-безпековою діяльністю в контексті формування потенціалу підприємства має важливе значення для забезпечення економічної безпеки, оскільки саме на її етапах детально аналізуються можливі та реальні ризики і загрози, які формують відповідне середовище. Також цей процес сприяє адаптації до змін та мінімізації наслідків їх впливу на інноваційно-безпекові проекти.

Під час формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства необхідно чітко усвідомлювати, що тільки при детальному дослідженні впливу зовнішнього і внутрішнього середовища з усіма його ризиками,

загрозами та можливостями, можна максимально ефективно задіяти наявні інноваційно-безпекові методи отримання результату.

Як і будь-який процес, формування інноваційно-безпекового потенціалу передбачає ряд дій, які скеровані на підвищення ефективності інноваційної та безпекової діяльності. Процес формування інноваційно-безпекового потенціалу, у нашому розумінні, повинен включати ряд етапів, представлених на рис.1.14.



Рис.1.14. Процес формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства

Сформовано автором

Ігнорування процесу формування інноваційно-безпекового потенціалу неминуче шкодить самому підприємству, тому що без системного накопичення та координації у використанні наявних ресурсів воно втрачає

здатність своєчасно впроваджувати нововведення, гарантувати економічну, технологічну та інформаційну безпеку, а отже, стрімко поступається конкурентам, стає вразливим до зовнішніх загроз і втрачає підґрунтя для подальшого забезпечення належного рівня економічної безпеки (рис.1.15).

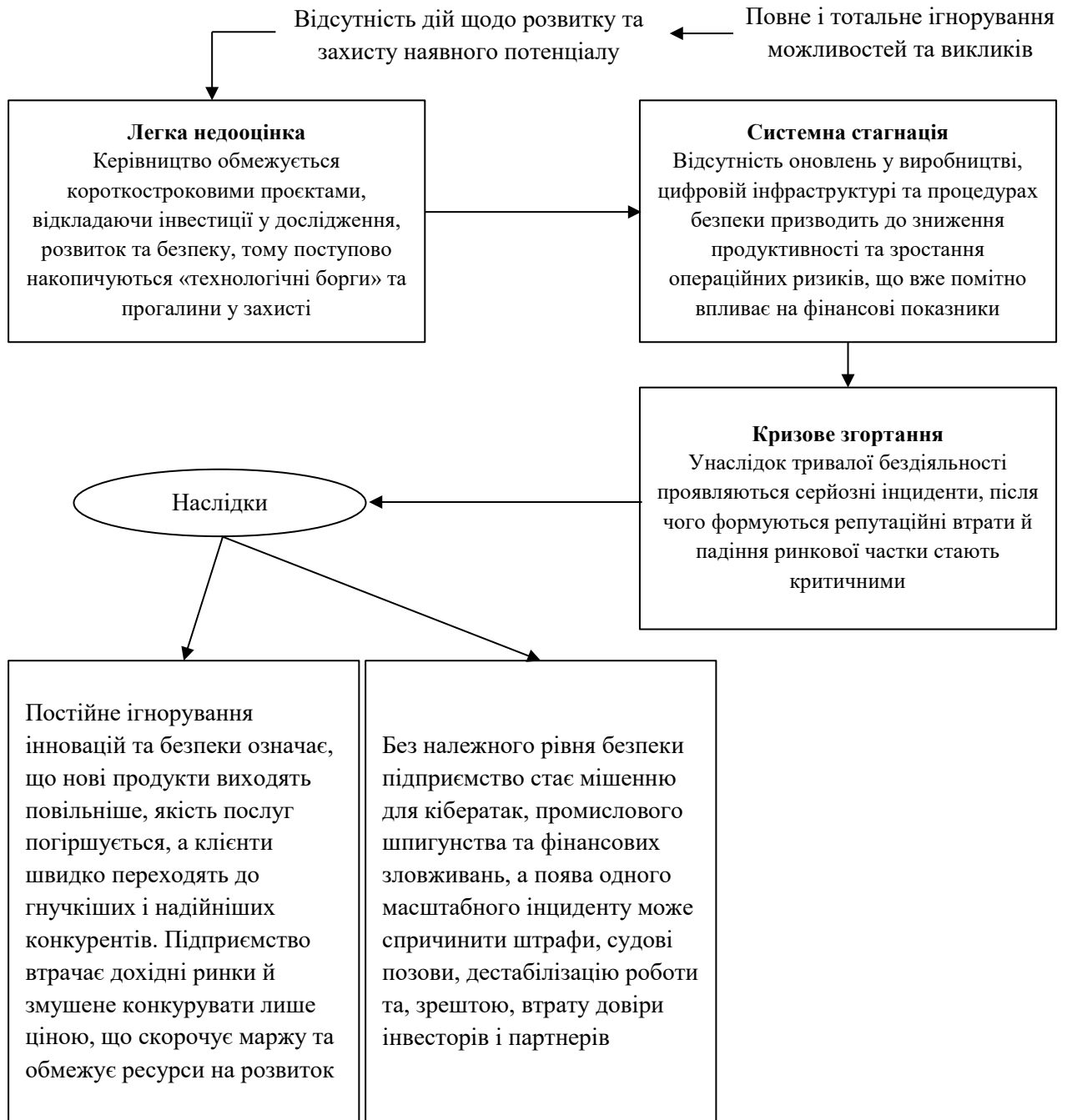


Рис.1.15. Концептуальні засади деградації інноваційно-безпекового потенціалу підприємства

Сформовано автором

Інноваційно-безпековий потенціал, як й інші види потенціалу, має прямий зв'язок із життєвим циклом тієї соціально-економічної системи, на якій формується та використовується [103;108]. Для інноваційно-безпекового потенціалу такий зв'язок також повинен в обов'язковому порядку існувати.

Інноваційно-безпековий потенціал за його можливим розміром можна класифікувати на великий, середній та малий. Така класифікація не є новою, і її нерідко використовують у багатьох наукових дослідженнях проблематики формування потенціалу підприємства [152;119].

Під низьким інноваційно-безпековим потенціалом підприємства слід розуміти невелику сукупну спроможність використовувати наявні незначні за обсягами ресурси і можливості для формування безпечних та інноваційних умов розвитку.

Середній інноваційно-безпековий потенціал підприємства передбачає достатній рівень сукупної спроможності використовувати середні за обсягами ресурси і можливості. При цьому достатній та низький рівень може встановлюватися і залежати від специфіки соціально-економічної системи та від особливостей галузі, в якій ця система здійснює свою господарську діяльність.

Значний інноваційно-безпековий потенціал підприємства є дуже незбалансованим поняттям, оскільки так званого порогового, максимального рівня практично не буває, коли йдеться про потенціал. Тут слід застосувати термінологію, яка, на нашу думку, найточніше охарактеризує значний інноваційно-безпековий потенціал, а саме: бажано-необхідний рівень сукупної спроможності використовувати доступні ресурси і можливості для формування безпечних та інноваційних умов розвитку.

Щодо загальноприйнятих стадій життєвого циклу підприємства (стадія розвитку, стадія успіху та стадія занепаду), на нашу думку, стадію заснування (народження) у контексті нашого дослідження розглядати не варто, оскільки на цій стадії практично неможливе ефективне формування інноваційно-безпекового потенціалу (рис.1.16).

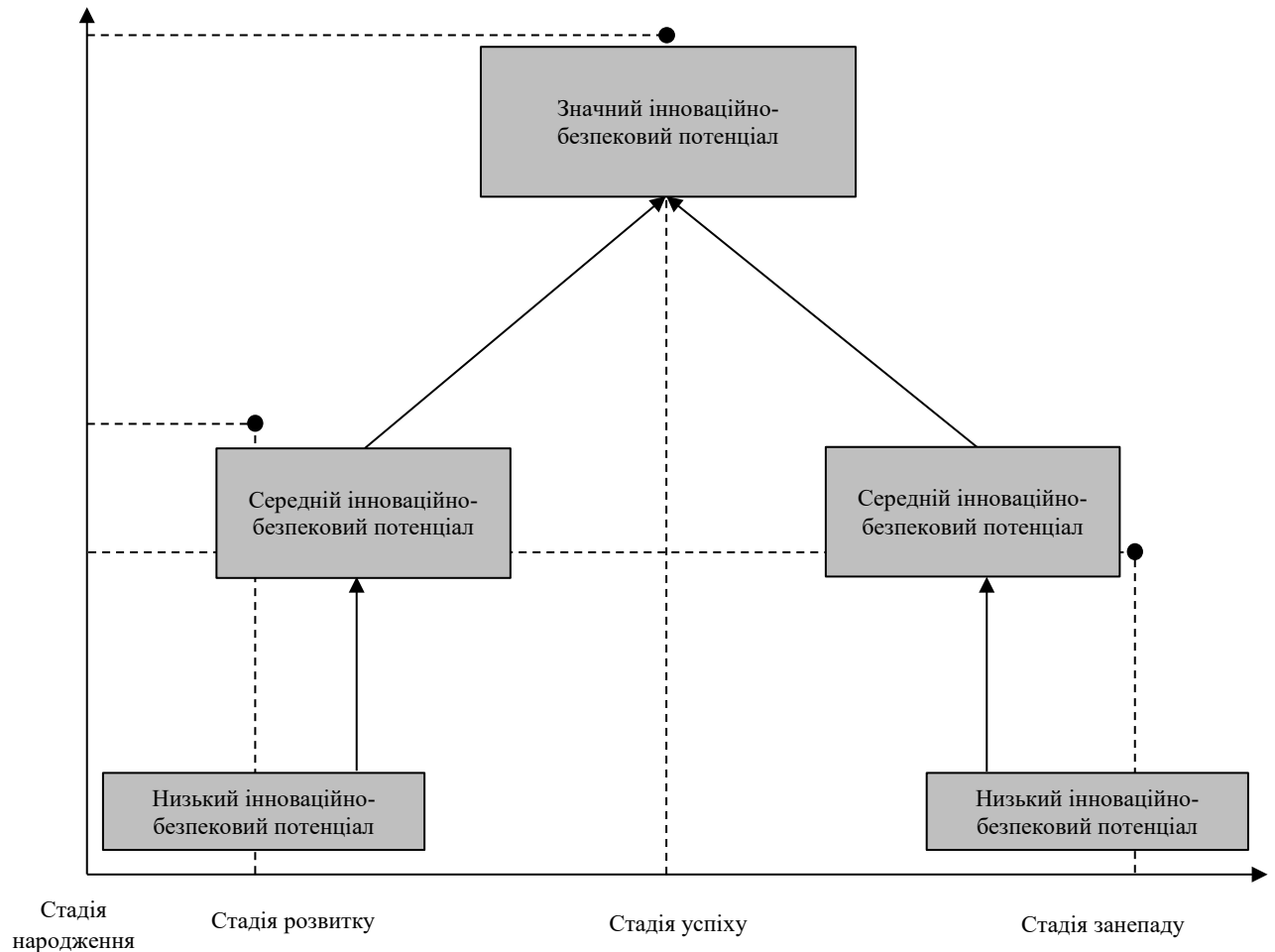


Рис.1.16. Місце інноваційно-безпекового потенціалу у життєвому циклі підприємства

Сформовано автором

Слід зазначити, що внаслідок глобалізації істотно загострилася конкуренція на всіх рівнях економіки. Економічна криза погіршує становище і найбільш успішних підприємств. У цій ситуації подальший позитивний розвиток нашої країни залежить від підвищення конкурентоспроможності внаслідок формування інноваційно-безпекового потенціалу.

Узагальнюючи результати дослідження, ми склали теоретичну діаграмну конструкцію елементів формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства (рис.1.17).

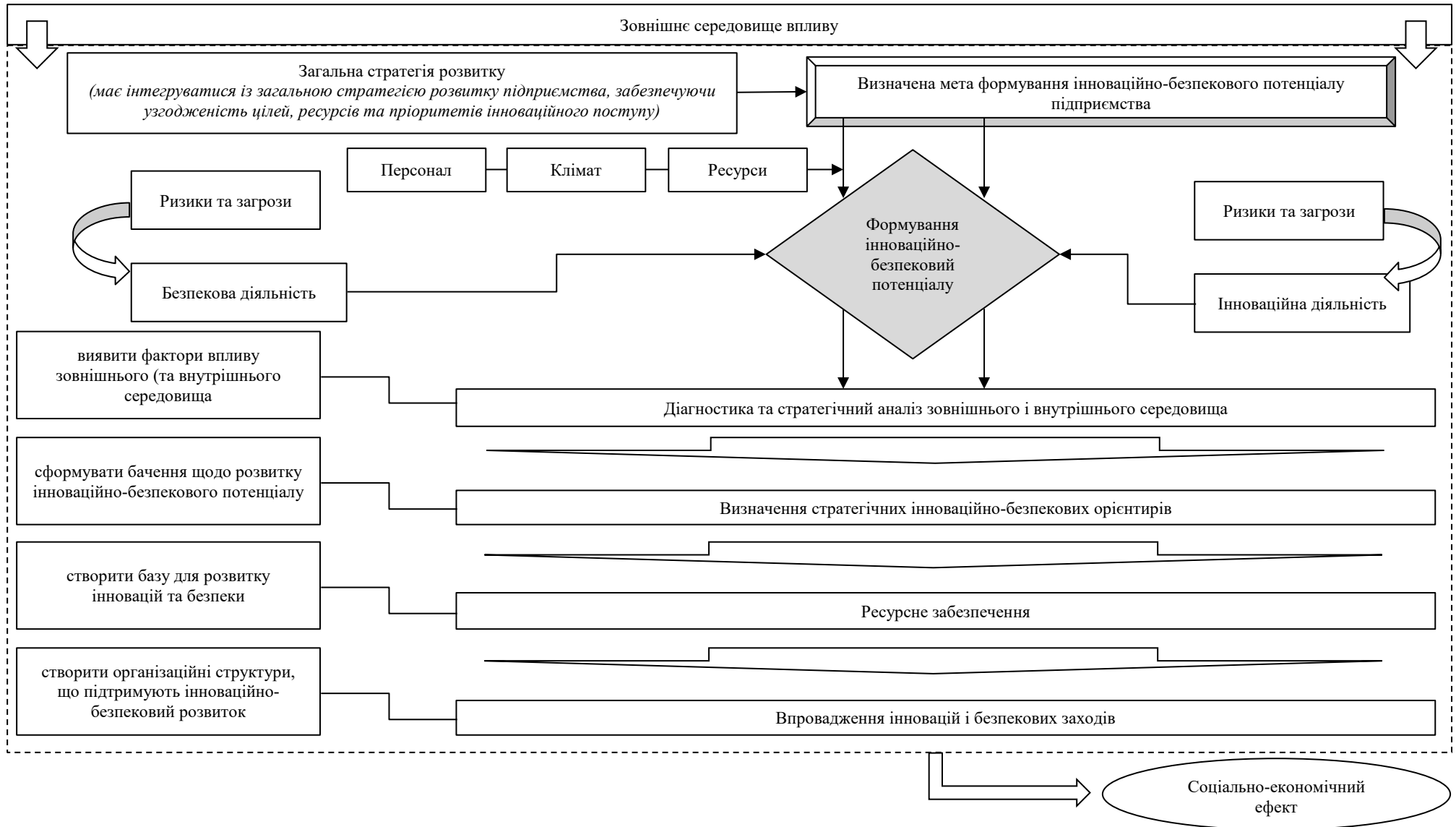


Рис.1.17. Теоретична діаграмна конструкція елементів формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства
Сформовано автором

Слід відмітити, що інноваційна та безпекова діяльність на підприємстві відбуваються через усі його елементи, і їх поєднання не виглядає новиною, це, здебільшого, причиново-наслідковий результат, який сприяє забезпеченню економічної безпеки та реалізації загальної стратегії розвитку даної соціально-економічної системи. Цікавим є той факт, що в критично-кризових умовах функціонування моментально, як інстинкт самозбереження, виникає потреба в забезпеченні належного рівня безпеки та формуванні максимально можливих, при такому впливі середовища, безпекових умов розвитку. Але разом із цим, за такого агресивного впливу середовища, виживають лише інноваційно-активні підприємства, які готові використати власний інноваційний потенціал максимально. Таким середовищем сьогодні є Україна, у якій триває повномасштабна війна з агресором – російською федерацією, яка постійно вдається до терористичних дій проти населення і підприємств. Зважаючи на це, інноваційно-безпековий потенціал може уможливити не лише виживання, але і належне функціонування українських підприємств у такому нестабільному середовищі. Саме тому подальші дослідження слід переорієнтувати на процес формування інноваційно-безпекового потенціалу українських підприємств.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико-методичних аспектів формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств дозволило дійти таких висновків:

1. Результатом дослідження таких понять, як «потенціал», «потенціал підприємства», форми його реалізації, представлена класифікація та рівневе масштабування, стала побудова теоретичної моделі формування потенціалу підприємства. Згідно з теоретичною моделлю було визначено, що формування потенціалу підприємства – це комплексний та багатоаспектний процес уможливлення зміцнення позицій на ринку та забезпечення

досягнення поставлених цілей і завдань через ефективну реалізацію ресурсів і засобів у вигляді нових можливостей.

2. Обґрунтовано, що серед усіх видів потенціалу, саме інноваційний й безпековий відіграють ключову роль у розвитку сучасного підприємства. Дослідження понять «інноваційний потенціал» та «безпековий потенціал» дозволило зрозуміти актуальність поєднання цих термінів в один. Іменована структурно-логічна модель представила авторське бачення того, що інноваційно-безпековий потенціал підприємства – це сукупність ресурсів, засобів, компетенцій та організаційно-управлінських можливостей, що забезпечують створення і підтримання належних умов для реалізації ефективної інноваційної діяльності та системи безпекового управління.

3. Представлено процес формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства, за яким охарактеризовано місце цього явища у життєвому циклі сучасного підприємства. Виокремлено ключові концептуальні засади деградації інноваційно-безпекового потенціалу підприємства, виокремлено різні форми відсутності дій щодо розвитку та захисту наявного потенціалу, а саме: легка недооцінка, системна стагнація і можливе кризове згортання. Окрім цього, представлено можливі наслідки у разі відсутності будь-якої реакції. Розроблено теоретичну діаграмну конструкцію елементів формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства, яка уможливила твердження, що інноваційна та безпекова діяльність відбуваються через усі його елементи, і їх поєднання не виглядає новиною, це причиново-наслідковий результат, спрямований на сприяння забезпеченню економічної безпеки та реалізації загальної стратегії розвитку даної соціально-економічної системи.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [116;113;86;112;114]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-БЕЗПЕКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Тенденційний аналіз фінансово-економічної та інноваційної діяльності логістичних підприємств

Актуальні умови функціонування національної економіки України, обтяжені наслідками повномасштабного збройного вторгнення, сформували надзвичайно складне, нестабільне та ризиконасичене середовище для логістичної діяльності. У зв'язку з цим виникає необхідність глибокого, системного та критичного аналізу стану сфери логістики і діяльності логістичних підприємств, що має на меті не лише фіксацію наявних проблем, а й виявлення потенціалів для адаптації, відновлення та безпекового розвитку логістичної інфраструктури.

За останні п'ять років фінансово-економічна та інноваційна діяльність логістичних підприємств України зазнала істотного впливу змін у зовнішньому середовищі. Розглянемо все поетапно, виділяючи ключові події та періоди. До прикладу, у 2020 році, в умовах пандемії COVID-19, кількість логістичних підприємств зросла порівняно з 2019 роком, що свідчить про ріст попиту на логістичні послуги в умовах обмеженого фізичного доступу до товарів. Водночас відбулося незначне скорочення персоналу, що можна пояснити оптимізацією витрат і впровадженням цифрових інновацій. Уже тоді цифрові технології почали проникати в різні процеси операційної діяльності логістичного підприємства. У 2022 році, внаслідок повномасштабного збройного вторгнення, зовнішнє середовище стало більш гіпернестабільним, що призвело до різкого зменшення кількості працівників і скорочення кількості підприємств. Ці зміни стали прямим наслідком загроз фізичній інфраструктурі, міграції кадрів та зростання логістичних ризиків (рис.2.1).

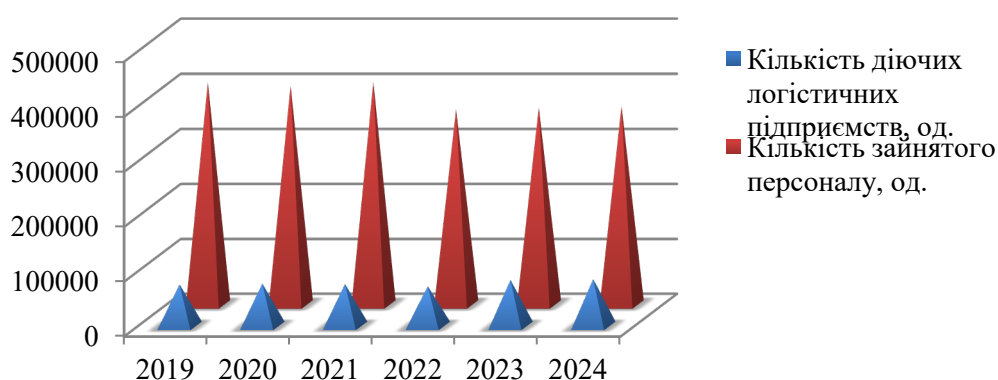


Рис.2.1. Динаміка змін в кількості діючих логістичних підприємств України та наявного на них персоналу за 2019-2024 рр., од.

Сформовано автором за даними джерел: [42]

Упродовж 2019–2024 років обсяги наданих логістичних послуг та капітальних інвестицій логістичних підприємств також коливалися під впливом динамічного зовнішнього середовища. Унаслідок пандемії COVID-19 обсяг послуг зменшився на понад 80 млрд грн порівняно з 2019 роком, що свідчить про зниження платоспроможного попиту та перебої у глобальних ланцюгах постачання. Разом із цим, знизилися й інвестиції, що може вказувати якраз на більш обережну, але збережену інвестиційну активність.

Фінансово-економічна та інноваційна активність логістичних підприємств постраждала внаслідок повномасштабного збройного вторгнення. Так, обсяг наданих послуг знизився. Такого роду динаміка свідчить про екстрену перебудову інфраструктури, зміцнення безпекового потенціалу та впровадження інновацій з метою адаптації до умов воєнного часу. Починаючи з 2023 року, попри тривалі активні бойові дії, логістичні підприємства досягли майже повного відновлення обсягів послуг, наблизившись до показників 2019 року, однак капітальні інвестиції знову знизилися, що, ймовірно, пов'язано із вичерпанням ресурсів і зростанням вартості інноваційних рішень у складному зовнішньому середовищі (рис.2.2).

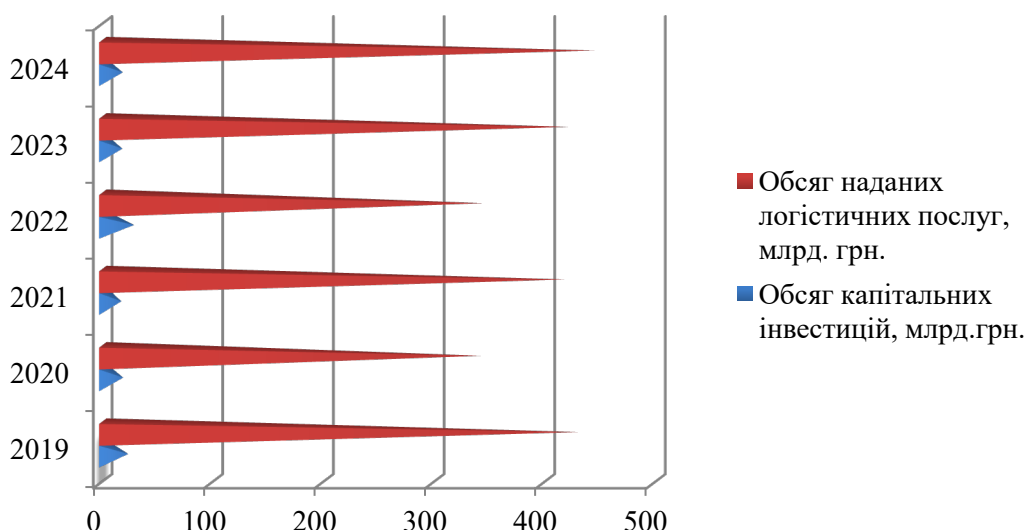


Рис.2.2. Динаміка змін в обсягах наданих логістичних послуг та нових капітальних інвестицій за 2019-2024 рр., млрд грн

Сформовано автором за даними джерел: [42]

У контексті нашого дослідження важливим показником залишаються зміни в кількості інноваційно-активних саме логістичних підприємств України. Якщо розглядати в динаміці, кількість такої активності змінювалася залежно від періоду. У 2020 році, під тиском пандемії COVID-19, кількість інноваційно-активних підприємств суттєво зросла. Це є логічним, оскільки необхідними були нові рішення та заходи адаптації. Кульмінаційною точкою цієї тенденції став 2021 рік, коли інноваційна активність досягла пікового значення, що свідчить про прагнення підприємств сформувати нові конкурентні переваги в умовах невизначеності. За період 2020-2021 років спостерігаємо зростання ролі інновацій як важливого елементу безпекового потенціалу в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Разом із цим, починаючи з 2022 року, спостерігається різке скорочення кількості інноваційно-активних логістичних підприємств: удвічі через повномасштабне збройне вторгнення.

Основними об'єктивними причинами стали втрати інфраструктурних об'єктів, призупинення діяльності на тимчасово окупованих територіях, релокація бізнесу, зниження платоспроможного попиту, дефіцит інвестиційних ресурсів та відтік кваліфікованого персоналу. Таке падіння

інноваційної активності в умовах воєнної економіки свідчить про вразливість логістичного сектора до системних загроз. Але навіть попри це вже у 2023 році фіксується підвищення цього показника, що свідчить про поступове відновлення, оновлення власних безпекових стратегії та реалізацію нових ідей.

У 2019 році Україна демонструвала пікові для періоду 355 тис. інноваційно-активних підприємств і найвищий бал глобального інноваційного індексу (GII) 40,73 уже 2020 р. пандемія COVID-19 утримала чисельність компаній на тому самому рівні, але через скорочення фінансування НДДКР та погіршення доступу до ринків інтегральний індекс знизився до 36,32. При цьому 2021 рік ознаменувався незначним відходом бізнесу від шоків пандемії: кількість активних фірм скоротилася лише на 3 % (до 352 тис.), проте GII знизився до 35,6, що сигналізує про накопичення інституційних ризиків. Найстрімкіший обвал стався 2022 року після повномасштабного вторгнення росії (рис.2.3).

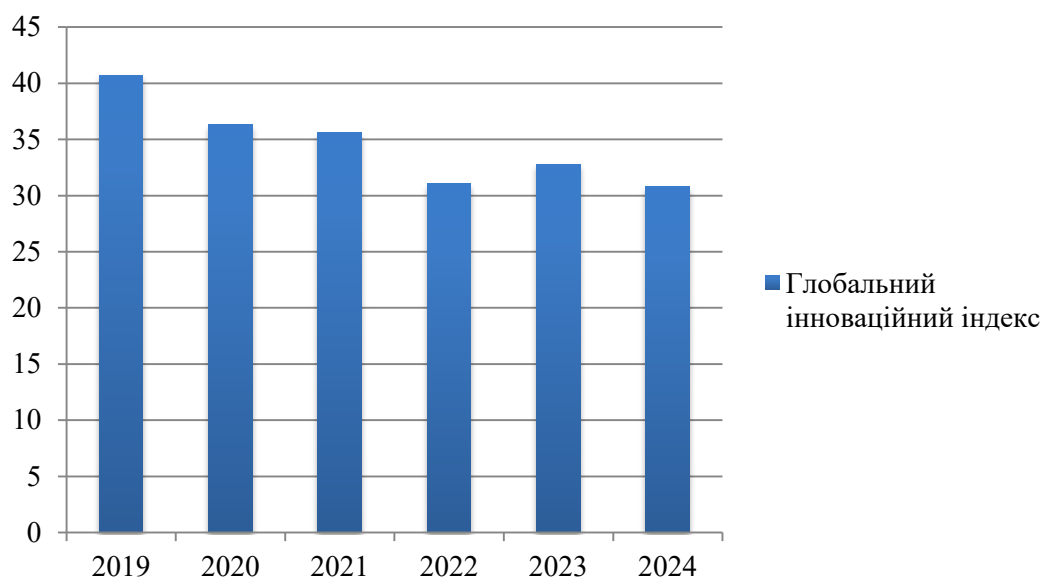


Рис.2.3. Динаміка змін глобального інноваційного індексу в Україні за 2019-2024 рр.

Сформовано автором за даними джерел: [195]

Число інноваційних підприємств упало на 11 % (до 312 тис.), а рейтинг GII до 31,1. Чинниками стали релокація виробництв, руйнування логістики та

різке падіння венчурних угод. 2023 рік показав часткову адаптацію економіки: завдяки експортно-орієнтованому ІТ-сектору та донорським програмам кількість активних компаній відновилася до 344 тис., а ГП підріс до 32,8, проте інституційно-регуляторні обмеження залишилися. При цьому вже 2024 року темп відновлення сповільнився: підприємства стабілізувалися на 342 тис., але поглиблена інфраструктурна деградація та хронічне недофінансування науки знизили індекс до 30,77, що відображає структурний розрив між наявним людським капіталом, потенціалом нових технологій на базі штучного інтелекту та реальними умовами для перетворення знань на конкурентоспроможні технології (рис.2.4).

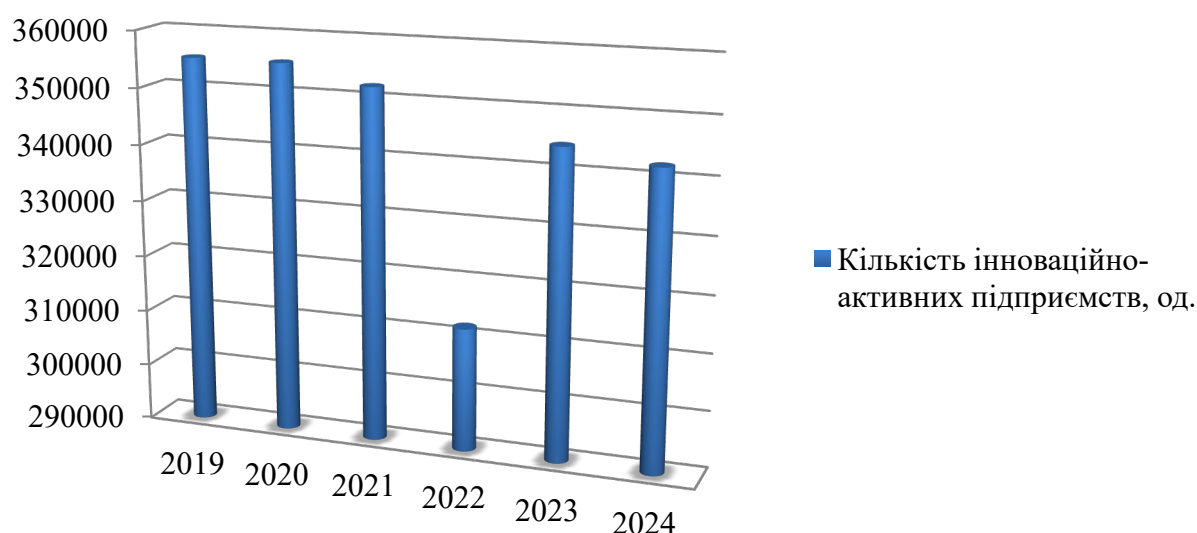


Рис.2.4. Частка інноваційно-активних підприємств України
за 2019-2024 рр., %

Сформовано автором за даними джерел: [42]

Отже, динаміка кількості інноваційно-активних логістичних підприємств у 2019–2024 роках демонструє чутливу реакцію галузі на трансформації зовнішнього середовища (рис.2.5).

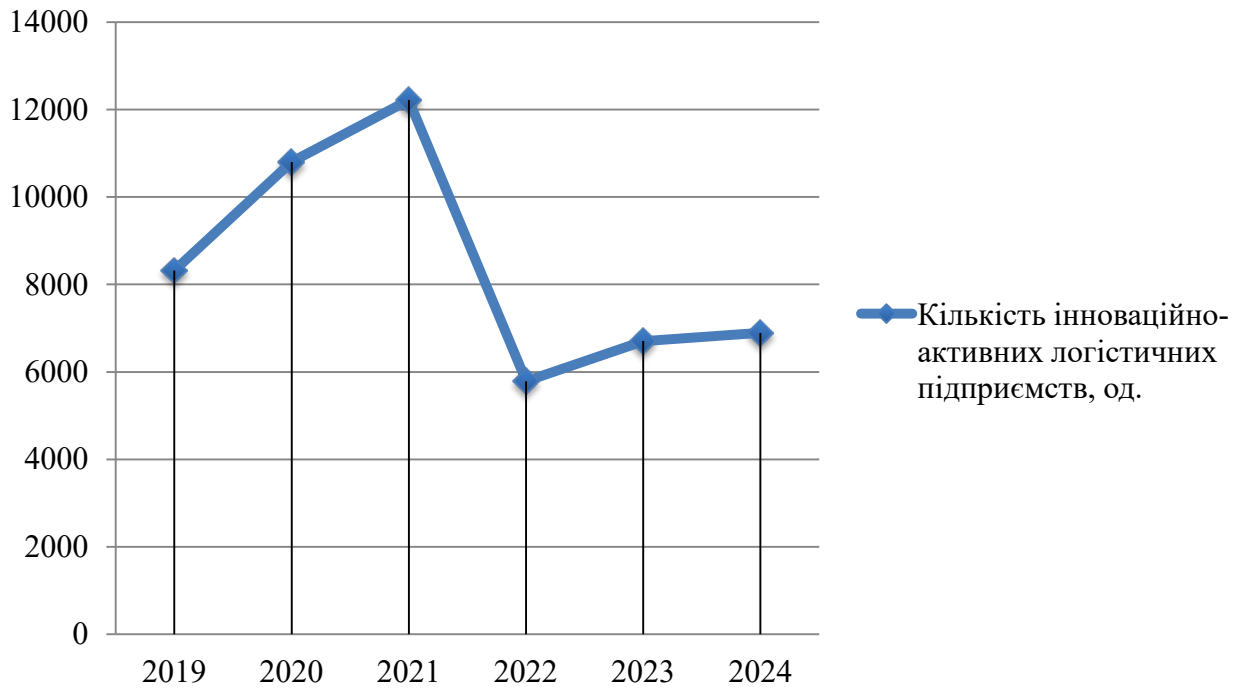


Рис.2.5. Частка інноваційно-активних логістичних підприємств України за 2019-2024 рр., %

Сформовано автором за даними джерел: [42]

У 2019 році частка підприємств, які зазнали збитків, становила 29,9 %, що є порівняно невисоким показником для галузі з високим рівнем конкуренції. У 2020 році внаслідок пандемії COVID-19 цей показник дещо зріс до 31,6 %, а в 2021 році — до 30,7 %, що свідчить про те, наскільки суттєво події зовнішнього середовища впливають на діяльність логістичних підприємств. Попри впровадження інновацій та адаптацію до нових умов, зростання кількості збиткових підприємств вказує на проблеми в можливостях утримувати на належному рівні показники фінансової безпеки.

Критичним став 2022 рік, коли частка збиткових логістичних підприємств сягнула 36,7%. Це є прямим наслідком повномасштабного збройного вторгнення, порушення логістичних маршрутів, втрати активів і зниження платоспроможного попиту (рис.2.6).

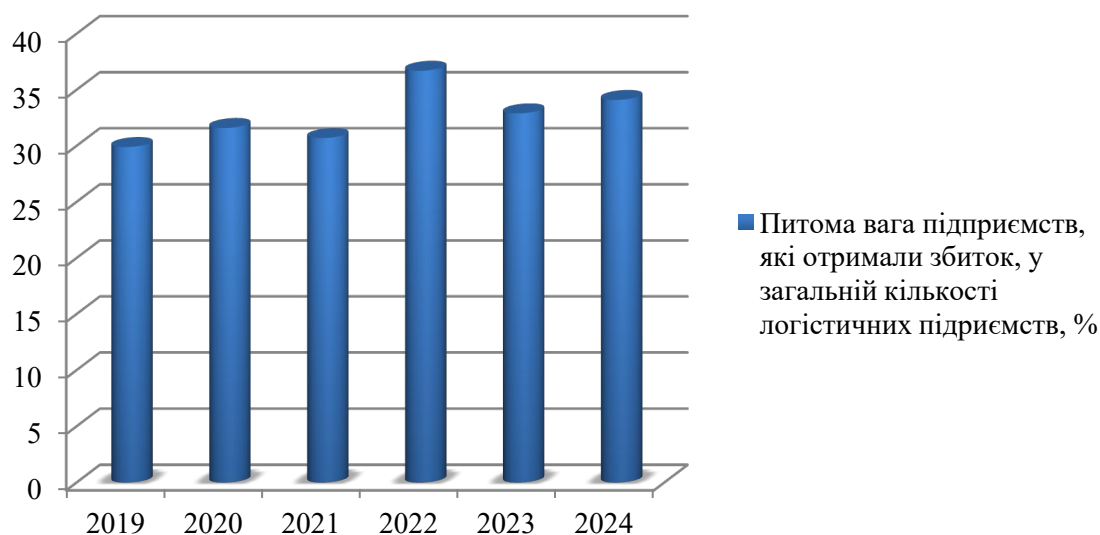


Рис.2.6. Частка збиткових логістичних підприємств України
за 2019-2024 рр., %

Сформовано автором за даними джерел: [42]

У контексті розгляду інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств важливим залишається питання технологій та інформації як ключового ресурсу. Упродовж останніх років логістичні підприємства України виявили високий ступінь чутливості до зовнішньополітичних і соціоекономічних зрушень, що позначилося на динаміці впровадження інноваційних технологій. Незважаючи на те, що за формальними ознаками спостерігалось зростання частки підприємств, які використовують технології штучного інтелекту (від 1,7% до 9,1%), характер цього зростання не є лінійним. Уся справа в стадіях розвитку такого роду систем. Ще до 2022 року вони були лише на стадіях ранньої розробки і не показували такого ефекту, який можна спостерігати сьогодні. Але згодом без них вже не можна було обійтися. Відтак, передусім у 2022–2023 роках, коли повномасштабне збройне вторгнення зруйнувало логістичні зв'язки, фізичну інфраструктуру та стандартні управлінські моделі, впровадження автоматизованих систем прийняття рішень у цей період стало вимушеним компенсаторним механізмом, а не плановим етапом стратегічної модернізації (рис.2.7).

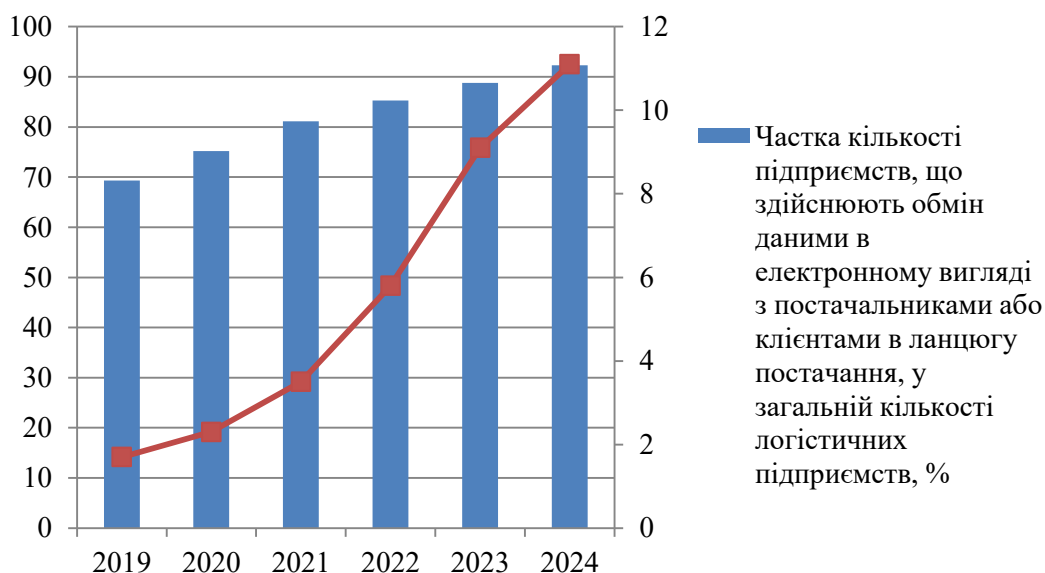


Рис.2.7. Частка логістичних підприємств України, що застосовувала сучасні цифрові технології за 2019-2024 рр., %

Сформовано автором за даними джерел: [42]

Метод SWOT-аналізу є поширеним стратегічним інструментом оцінювання як внутрішнього, так і зовнішнього середовища соціально-економічної системи. Метою реалізації цього методу є виявлення ключових факторів, які чинять перешкоди досягненню цілей, а також подальшому формуванню стратегічних напрямів дії на основі виявлених взаємозв'язків [197, с. 995].

Початок використання методу SWOT-аналізу сягає 1960-х років. Його базові форми були поширені в Гарвардській школі бізнесу (США). Згодом у дослідженні Альберта Хамфрі [198, с.20] метод SWOT-аналізу був повноцінно формалізований та стандартизований. Первинно повноцінна форма цього методу застосовувалася в межах корпоративного управління окремих підприємств, для формування довгострокових стратегічних планів. З часом його застосування значно поширилось на інші публічні та приватні сфери [207, с. 3365].

На практиці метод SWOT-аналізу надає можливість ухвалювати більш обґрунтовані рішення, з меншим рівнем суб'єктивізму, що критично важливо при стратегічному плануванні. Відповідно, основними перевагами

останнього є простота, наочність та гнучкість. У контексті моделювання вибору оптимальної стратегії формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств у динамічному зовнішньому середовищі SWOT-аналіз значно полегшує структурування ресурсних та кадрових резервів, а також дозволяє більш об'єктивно відреагувати на зовнішні виклики та обмеження (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Матриця SWOT-аналізу діяльності логістичних підприємств

S	W
<ol style="list-style-type: none"> 1. Прискорена цифрова трансформація: масове впровадження електронного документообігу, дистанційного моніторингу й систем на базі штучного інтелекту. 2. Висока організаційна адаптивність: швидке відновлення кількості діючих компаній у 2023 р. після воєнного провалу 2022 р. 3. Сильний людський капітал: концентрація IT-фахівців та інженерів, здатних генерувати та реалізовувати інновації навіть у кризових умовах. 4. Підтримка держави й донорів у відбудові критичної логістичної інфраструктури та фінансуванні інноваційних проєктів. 5. Нематеріальні компетенції військово-гуманітарної логістики, що формують репутацію стійкості на міжнародному ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Масштабні фізичні руйнування складів, терміналів, рухомого складу та IT-потужностей у 2022-2024 рр. 2. Зростання збитковості та дефіцит капіталу: найвищий рівень збиткових підприємств (36,7 %) та різке падіння інвестицій у 2022 р. 3. Кадровий дефіцит через мобілізацію, міграцію й скорочення персоналу; нестача працівників критичних спеціальностей. 4. Низький рівень кіберзахисту малих і середніх операторів, що підвищує уразливість до атак. 5. Висока енергетична й імпортна залежність: нестабільне постачання пального та запчастин, коливання валютних курсів.
O	T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Міжнародні програми відбудови («Ukraine Facility», ЄБРР, Світовий банк) і приєднання до коридорів TEN-T та «Солидарність». 2. Сталий попит на гуманітарну, військову та відбудовну логістику, що відкриває нові ніші й джерела доходу. 3. Стрімке зростання e-commerce і «останньої милі», що стимулює розвиток міської й діджитал-логістики. 4. Тренд на «зелену» логістику та фінансові стимули ЄС до декарбонізації та енергоефективності. 5. Формування ринку страхування воєнних ризиків і можливість залучення глобальних логістичних операторів у спільні проєкти. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Безперервні ракетні/дронові удари й загроза блокади ключових маршрутів, портів та енергооб'єктів. 2. Енергетичні дефіцити та стрибки цін на пальне, що напряму підвищують собівартість логістичних послуг. 3. Зростаючі кібератаки на ланцюги постачання й платіжні системи, ускладнені недостатнім захистом малого та середнього бізнесу. 4. Геополітична перебітність глобальних ланцюгів і конкуренція з безпечнішими хабами Центрально-Східної Європи. 5. Поглиблення демографічної кризи та тривалий вплив робочої сили, що обмежує масштабування навіть після відновлення інфраструктури.

Сформовано автором

Метод (від англ. Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental) є потужним аналітичним інструментом, який активно застосовується в науковій спільноті, у детальному вивченні зовнішнього макросередовища. Аналіз проводиться в контексті означення функціональних сфер зовнішнього середовища, які чинять різнорідних вплив

на діяльність соціально-економічних систем різних форм та рівнів. Метою застосування цього методу є вивчення ключових чинників, які можуть чинити сприяючий чи перешкоджаючий вплив на стратегічний розвиток соціально-економічної системи в довгостроковій перспективі. При цьому в аналізі повністю виключається вплив внутрішніх характеристик чи чинників об'єкта [189, с.45].

Цей метод бере свій початок в 1960-х роках. Він був створений на основі ключових парадигм стратегічного аналізу, запропонованих у Гарвардській школі бізнесу. Попередником методу PESTLE-аналізу є STEP-аналіз, у процесі використання якого передбачається дослідження чотирьох компонентів (соціальні, технологічні, економічні, політичні чинники). Уже в 1980-х роках його було розширено та активно інтегровано в корпоративному стратегічному плануванні, зокрема в логістиці, торгівлі [194, с. 1190].

Розглянемо ключові елементи PESTLE-аналізу. Передусім – політичні чинники, серед яких ключовими безперечно є рівень політичної стабільності, податкова система, чинна державна політика, державні пріоритети та зовнішньополітичні відносини. Наступними є економічні чинники, серед яких науковці [191, с.107] особливу увагу звертають на рівень інфляції, курс валют, темп економічного зростання, рівень зайнятості та інші. Соціальні чинники включають у себе основні демографічні тренди, зміни споживацьких інтересів та переваг. Щодо технологічних чинників, то тут ключовими є рівень техніко-технологічного прогресу та інноваційних потенціал країни. Не меншого значення відіграють правові чинники, до яких входять нормативно-законодавчі норми, стандарти праці, конкуренційне право та норми інтелектуальної власності. Останньою групою, яка нині набуває все більшого значення, є екологічні чинники, що стосуються чинної екологічної політики, стандартів та обмежень викидів, правил утилізації відходів та політики сталого розвитку.

Для процесу моделювання вибору оптимальної стратегії формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств відповідно до

динамічності зовнішнього середовища саме PESTLE-аналіз уможливить більш глибоке дослідження зовнішніх умов, в яких функціонує підприємство. Також цей метод буде допоміжним для виокремлення ключових макрочинників впливу та формування аналітичної бази для прогнозування стратегічних сценаріїв розвитку (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Матриця PESTLE-аналізу діяльності логістичних підприємств

Р (Політичні)	Е (Економічні)
<p>1. Воєнний стан і військові ризики: постійна загроза атак на транспортну та енергетичну інфраструктуру формує нестабільність операційної діяльності.</p> <p>2. Державні програми відбудови («Дорожня карта логістики», «Ukraine Facility») створюють канали пільгового фінансування та державні гарантії для інвестицій у галузь.</p> <p>3. Інтеграційний курс до ЄС (угода про TEN-T, «коридори Солідарності») стимулює гармонізацію стандартів і відкриває доступ до фондів ЄС.</p> <p>4. Зростання ролі публічно-приватних партнерств у відновленні доріг, мостів, портів та залізничних вузлів.</p> <p>5. Регуляторна турбулентність: часті зміни податкових пільг, митних правил і мобілізаційних квот посилюють плановий ризик.</p>	<p>1. Падіння ВВП 2022 р. (-29,1 %) і лише часткове відновлення 2023-2024 рр. обмежують внутрішній попит на транспортні послуги.</p> <p>2. Висока інфляція та стрибки валютного курсу підвищують собівартість пального, запчастин і кредитів.</p> <p>3. Гострий дефіцит інвестиційного капіталу: у 2022 р. капітальні вкладення в логістику скоротилися більш ніж удвічі.</p> <p>4. Сталий експорт IT-послуг та розвиток e-commerce формують нові джерела валютної виручки для логістичних операторів.</p> <p>5. Міжнародні фінансові пакети (СБПР, Світовий банк, USAID) дозволяють залучати довгі дешеві ресурси на модернізацію складів і автопарку.</p>
S (Соціальні)	T (Технологічні)
<p>1. Демографічні втрати та міграція зменшили економічно-активне населення з ~17,4 млн (2019 р.) до ~13 млн (2024 р.), спричинивши кадровий дефіцит.</p> <p>2. Зміна споживчих патернів у бік онлайн-покупок підвищує попит на швидку «останню милю» та міську доставку.</p> <p>3. Зростання суспільного запиту на прозорість і безпечність ланцюгів постачання (трекінг у реальному часі, етичні стандарти).</p> <p>4. Соціальна роль логістики у гуманітарних і військових постачаннях підвищує престиж професії та залучає добровольців.</p> <p>5. Підвищені очікування працівників щодо гнучкого графіка, дистанційних IT-інструментів і страховок воєнного ризику.</p>	<p>1. Швидка диджиталізація: ERP/WMS/TMS-системи, IoT-сенсори і штучний інтелект для оптимізації маршрутів та управління ризиками.</p> <p>2. Розвиток хмарних платформ і Big Data-аналітики для прогнозування попиту й управління запасами в режимі реального часу.</p> <p>3. Упровадження безпілотних літальних апаратів та роботизованих складів — пілотні проекти, що скорочують потребу в персоналі.</p> <p>4. Розширення «зеленої» технологічної лінійки: електрофури, LNG-тягачі та системи рекуперації енергії.</p> <p>5. Зростання кіберзагроз стимулює розвиток ринку кібербезпеки й впровадження zero-trust-архітектур.</p>
L (Правові)	Е (Екологічні)
<p>1. Гармонізація законодавства з регламентами ЄС (митні «єдині вікна», електронні CMR, цифрові транспортні коридори).</p> <p>2. Воєнні та мобілізаційні норми, що регламентують пріоритетність вантажів і резервування транспорту для ЗСУ.</p> <p>3. Нові вимоги до захисту персональних даних і кіберстійкості логістичних операторів (проект закону «Про критичну інфраструктуру»).</p> <p>4. Стимулюючі податкові режими для підприємств, що інвестують у відновлення й «зелену» модернізацію транспортних засобів.</p> <p>5. Недосконалий механізм страхового відшкодування воєнних збитків, що підвищує правову невизначеність контрактів.</p>	<p>1. Підвищений рівень викидів CO₂ та забруднення через зношений дизельний автопарк; посилення регуляторного тиску ЄС на транзитні перевезення.</p> <p>2. Загрози техногенних аварій (у т. ч. через обстріли) та витоків небезпечних речовин під час перевезень.</p> <p>3. Поширення практик ESG-звітності серед великих клієнтів змушує логістів декарбонізувати й запроваджувати «green fleet».</p> <p>4. Зростання попиту на мультимодальні рішення з нижчим вуглецевим слідом (залізниця + річковий транспорт).</p> <p>5. Адаптація до кліматичних змін: часті екстремальні погодні явища (повені, спека) потребують резервних сценаріїв у ланцюгах.</p>

Сформовано автором

Вважаємо, що саме період 2019–2023 років є надзвичайно репрезентативним для всебічного аналізу діяльності логістичних

підприємств, оскільки охоплює три принципово різні фази розвитку: передкризову стабільність (2019), адаптацію до глобальної пандемії COVID-19 (2020–2021) та повномасштабну трансформацію в умовах збройної агресії (2022–2023). Такого роду структурна різноманітність дозволяє простежити, як логістичні підприємства функціонували в умовах менш динамічного зовнішнього середовища, а також як вони реагували на нові загрози (рис.2.8).

При цьому, так званий «допандемічний» період для логістичних підприємств характеризувався відносною стабільністю з поступовим розвитком цифрових технологій та зростанням кількості підприємств (в цей період лише зароджувалися нові технології на базі штучного інтелекту, але не використовувалися масово). Однак пандемія COVID-19 не лише зумовила зниження обсягів послуг, а й загострила потребу в цифровій трансформації та інноваційній адаптації. Саме в цей період електронний обмін даними та елементи штучного інтелекту почали впроваджуватись системно, формуючи підґрунтя для стійкості.

З початком повномасштабної війни логістична галузь зазнала суттєвих ударів. Відтак маємо і порушення ланцюгів постачання, втрати інфраструктури, відтік кадрів і зростання частки збиткових підприємств. Проте водночас саме ці екстремальні умови, якщо можна так говорити, стали «імпульсом» для стрімкої структурної адаптації. У 2023 році спостерігалось рекордне зростання кількості підприємств спостерігалось, активне впровадження інновацій і цифрових сервісів, посилення безпекового потенціалу. Логістика є ключем до перемоги та виживання в умовах воєнного стану.

На нашу думку, можна стверджувати, що логістичні підприємства України продемонстрували високу адаптивність, здатність до трансформацій та стратегічного оновлення. Їх подальший розвиток напряму залежить від підтримки інвестицій, модернізації інфраструктури та збереження інноваційної динаміки в умовах вкрай нестабільного зовнішнього середовища (табл.2.3).

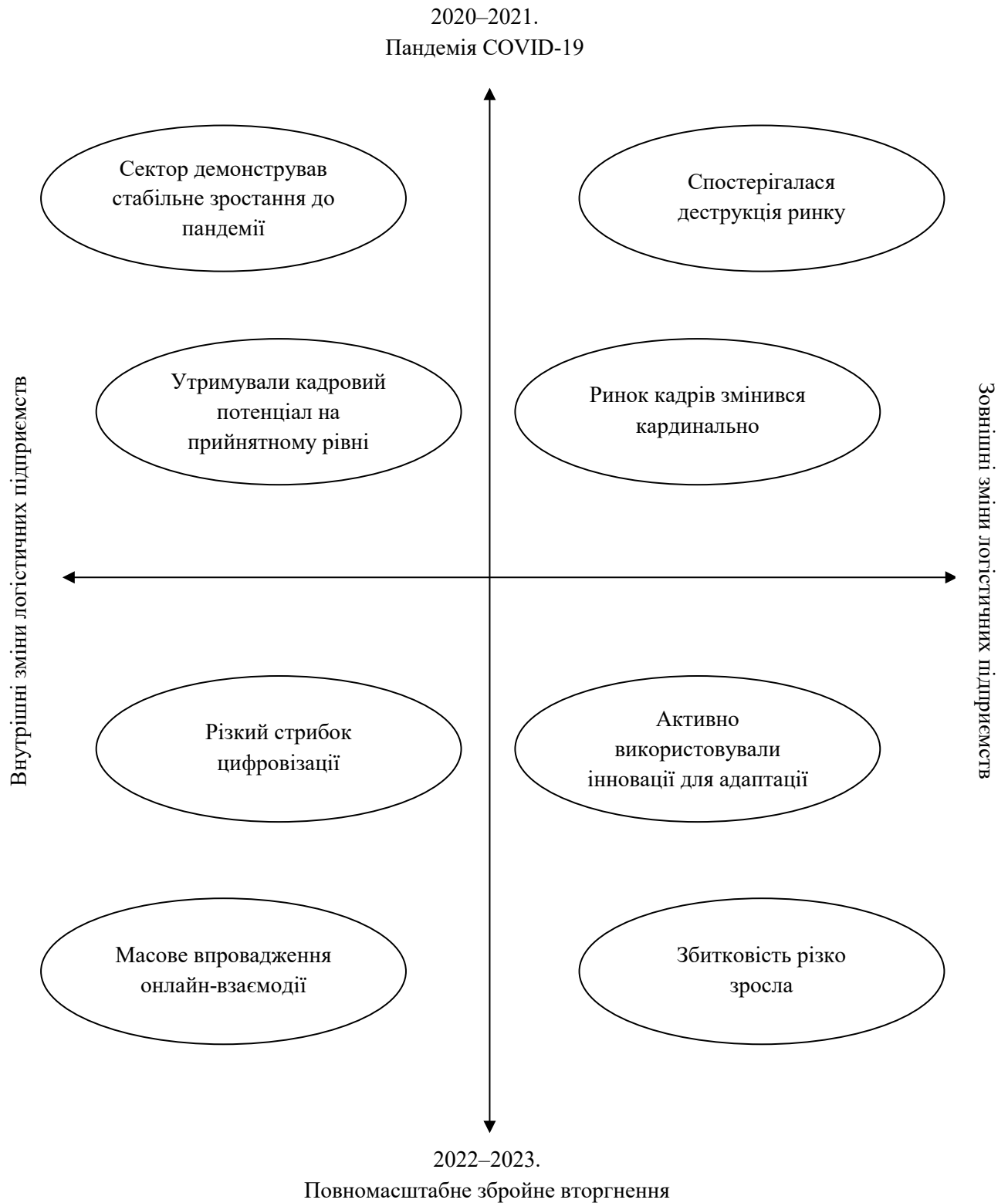


Рис.2.8. Схематичне відображення осі часових змін
у діяльності логістичних підприємств

Сформовано автором

Таблиця 2.3

Матриця основних змін у діяльності логістичних підприємств України за період 2019-2025 рр.

Характеристика	2019–2020 (допандемічний період)	2020–2021 (пандемія COVID-19)	2022–2025 (повномасштабне збройне вторгнення)
Оцінка сектора надання логістичних послуг	Сектор демонстрував стабільне зростання, формуючи конкуренцію та розширення ринку.	Відбулося короткострокове уповільнення, але кількість підприємств залишалась відносно сталою.	Спостерігалася деструкція ринку у 2022 році, проте 2023 став роком швидкого організаційного відновлення.
Зайнятість персоналу	Логістичні підприємства утримували кадровий склад на високому рівні, не змінюючи моделі працевлаштування.	Пандемія змусила скоротити персонал або перевести частину штату на дистанційні/автоматизовані формати.	Через війну багато працівників було мобілізовано, евакуйовано або втрачено — ринок кадрів змінився кардинально.
Обсяги наданих логістичних послуг	Обсяг логістичних операцій був високим завдяки стабільним постачальницьким ланцюгам.	Відбулося зниження попиту через обмеження в русі товарів і закриття кордонів, але згодом активність відновилаь.	Війна спричинила розрив маршрутів і зміну структури перевезень — відновлення стало можливим лише за рахунок адаптації.
Інвестиційний клімат	Підприємства вкладали кошти переважно в оновлення інфраструктури та розвиток складів.	Інвестиційна активність зменшилась через невизначеність і бажання уникнути ризиків.	У 2022 році інвестиції були переорієнтовані на безпекові заходи й цифрові рішення, однак уже у 2023 темпи знову впали.
Інноваційна активність	Інновації розглядались як інструмент зростання ефективності, але мали переважно точковий характер.	Підприємства почали масово впроваджувати технології автоматизації та онлайн-взаємодії.	У 2022 році активність різко знизилась через появу нових загроз виживання в цілому, однак у 2023 – частково відновилаь як вимушений захід.
Використання технологій на базі штучного інтелекту	Йшлося радше про поодинокі ініціативи без системного застосування, здебільшого в аналітиці.	Попит на автоматизовані системи ухвалення рішень зростав через обмеження фізичних процесів.	Системи на базі штучного інтелекту почали активно використовувати для адаптації до ризиків, планування маршрутів та управління ризиками.
Особливості взаємодії з партнерами	Часткове використання електронного документообігу — здебільшого серед великих гравців.	Відбувся різкий стрибок цифровізації як вимушена реакція на обмеження мобільності внаслідок карантинних заходів.	Електронна взаємодія стала нормою і критичною частиною безперервності ланцюга постачання.
Прибутковість / частка збиткових	Більшість підприємств залишалися прибутковими; рівень збитковості був порівняно помірним.	Незважаючи на виклики, галузь утримувала фінансову стійкість завдяки гнучкості у логістиці.	Різне зростання збитковості у 2022 році стало наслідком втрат активів, але 2023 рік мав ознаки часткової, але все-таки стабілізації.

Сформовано автором

Логістична діяльність в Україні зазнала радикальних змін починаючи з 2022 року внаслідок повномасштабного збройного вторгнення російської федерації, що спричинило руйнування, перекриття, зміну або переорієнтацію традиційних логістичних маршрутів і повну трансформацію системи управління ланцюгами постачання. Такі зміни були не лише кількісними, а і якісними, оскільки вплинули на всі компоненти логістичного процесу: інфраструктуру, транспорт, складування, персонал, ризик-менеджмент, митне регулювання та інноваційні технології. Внаслідок цього істотно змінилися пріоритети самої логістичної діяльності. Якщо до 2022 року основний акцент робився на ефективності, швидкості доставки, зниженні витрат і глобалізації ланцюгів постачання, то від початку війни ключовими стали безпека транспортування, гнучкість, наявність запасних маршрутів, стабільність постачань і адаптація до нових умов функціонування.

Через повномасштабне військове вторгнення весь приватний сектор України стикається з великою кількістю проблем та перешкод. Не є винятком і логістичні підприємства, для яких нові умови є критичним чинником, що загрожує їхній економічній стійкості та стабільності. На практиці це виявляється у негативній тенденції до зниження можливості забезпечувати безперебійне постачання товарів, сировини, продукції та навіть гуманітарної допомоги, від якої залежить виживання та обороноздатність окремих регіонів країни.

Вважаємо, що саме логістичний сектор став одним із найуразливіших в сучасних умовах, оскільки безпосередньо залежить від транспортної інфраструктури, стабільності логістичних центрів, доступності до складів та наявності пального. Не менш критичним фактором, який також може вкрай негативно вплинути на перспективу безперебійної діяльності логістичних підприємств, є проблема безпеки персоналу та стабільності зовнішнього середовища щодо діяльності кадрового складу (рис.2.9).

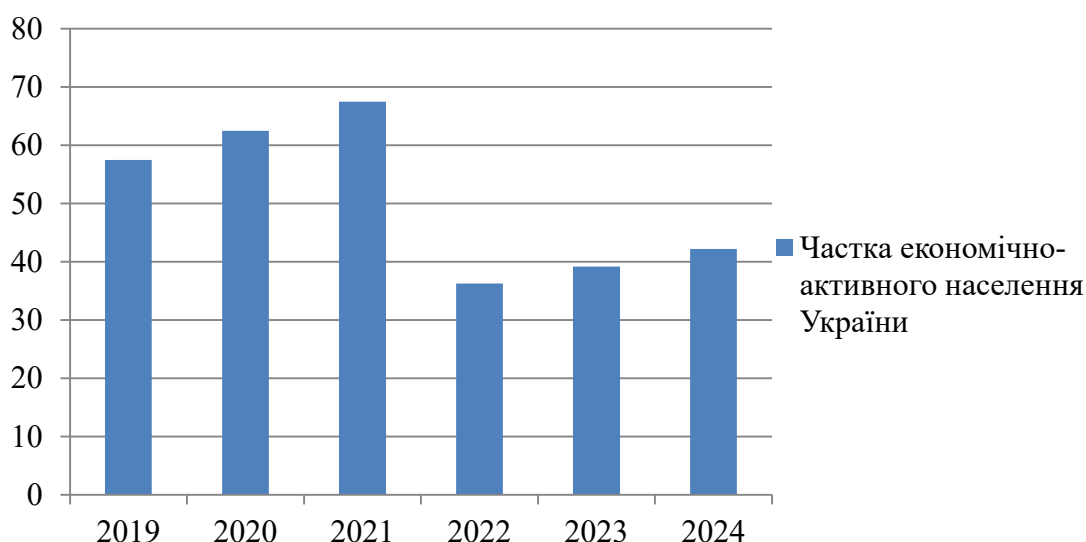


Рис.2.9. Частка економічно-активного населення України за 2019-2024 рр., %

Сформовано автором за даними джерел: [42]

Так, втрата персоналу внаслідок внутрішньої чи зовнішньої міграції та послаблення можливості професійної діяльності стала причиною численних фактів хаотичності логістичних потоків, як у регіонах, що безпосередньо дотичні до воєнних дій, так і до віддалених від війни регіонів. Ще однією серйозною проблемою, яка ускладнила діяльність логістичних підприємств, стала масштабна втрата наявної матеріально-технічної бази (рис.2.10).

Частина складів була знищена або замінована, а автомобілі (вантажівки, легкові машини, причеми, автотягачі та інші) були пошкоджені чи направлені для гуманітарної допомоги. Це спричинило суттєвий дефіцит матеріальних ресурсів, які необхідні для повноцінного обслуговування логістичних операцій.

Можна стверджувати, що українські логістичні підприємства в умовах війни опинилися в надзвичайно складних умовах діяльності, фактори впливу яких є комплексною сукупністю економічних, інфраструктурних, кадрових, безпекових та управлінських ризиків. Вважаємо, що подолання цієї кризової ситуації можливе лише через застосування системного підходу, який би включав підтримку державного регулятора, вдосконалення нормативно-правового забезпечення, міжнародну фінансову та технологічну допомогу, а

також кардинальне переосмислення парадигми діяльності сектору логістичної діяльності.

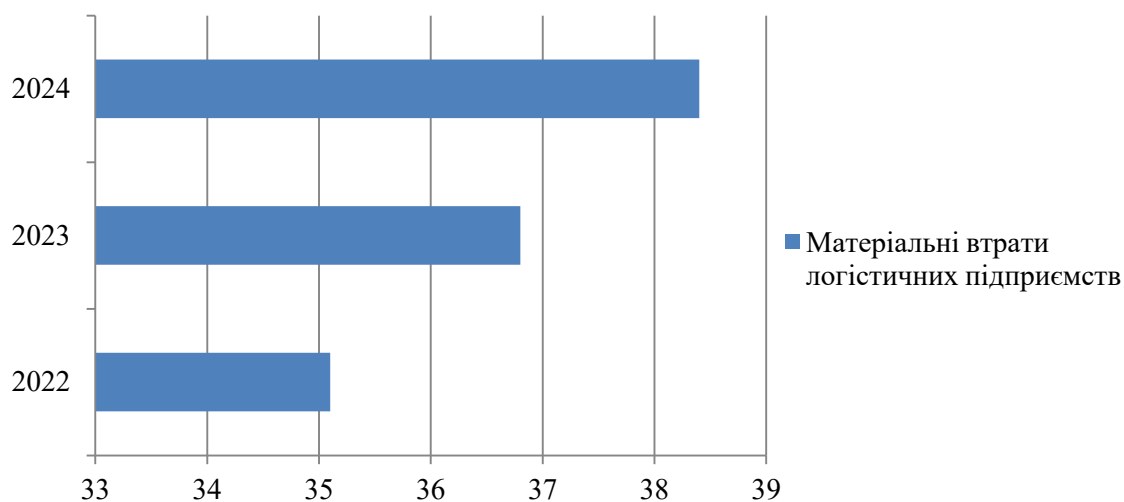


Рис.2.10. Матеріальні втрати логістичних підприємств через активні бойові дії за період 2022-2024 рр., млрд дол. США

Сформовано автором за даними джерел: [42]

З огляду на виявлені тенденції у логістичній сфері в період 2019–2025 років наступним кроком буде поглиблений аналіз показників діяльності окремих логістичних підприємств. Такий підхід дозволить перейти від узагальненого макrorівня до практичної оцінки реальних механізмів адаптації, які впроваджувались у відповідь на пандемію та повномасштабне збройне вторгнення. Особливо важливим є оцінити інноваційно-безпековий потенціал кожного підприємства в рамках тематики нашого дисертаційного дослідження.

2.2. Теоретико-методичний підхід до оцінювання інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств

Інноваційно-безпековий потенціал логістичного підприємства охоплює широкий спектр параметрів. Для адекватного оцінювання цього потенціалу необхідно враховувати як кількісні, так і якісні показники. Лише комплексний підхід, що поєднує ці два типи показників, дозволяє отримати

цілісне уявлення про стан даного виду потенціалу на підприємстві. Вважаємо при цьому, що його оцінювання є водночас як критично важливим, так і складним у здійсненні. Слід зазначити, що інноваційно-безпековий потенціал виступає інтегральною характеристикою здатності логістичного підприємства одночасно впроваджувати інновації та гарантувати безпечні умови функціонування, збереження власних ресурсів, людського капіталу та комунікаційних зв'язків. Разом із цим, вважаємо, що саме з огляду на необхідність узагальнення значного обсягу різнорідних показників доцільним є використання інтегрального оцінювання. Цей підхід дозволяє систематизувати дані, звести до єдиного вимірювального простору значну кількість параметрів, які в сукупності демонструють рівень сформованості інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства.

Сьогодні метод інтегрального показника є одним із найпоширеніших інструментів кількісного аналізу складних соціально-економічних систем. У його основі лежить процес систематичного зведення множини різнонаправлених та різнорідних показників до єдиного узагальненого значення [187, с. 90]. Саме такий підхід дає можливість повною мірою оцінити загальний стан або ж ефективність досліджуваного об'єкта та сформулювати основу для подальшого ранжування, порівняння чи моделювання домінуючих тенденцій.

Сутність методу полягає в інтеграції окремих показників через визначені математичні процедури, мета яких – звести останні в єдиний індикатор, який і буде виступати інтегральним показником. Відповідно, ключовим елементом у цьому підході буде виступати нормалізація вихідних показників для їх подальшої модифікації [196, с. 40]. Наступним важливим кроком цього методу є присвоєння кожному вагових коефіцієнтів, що буде допоміжним для подальшої агрегації та інтерпретації результатів. Після цього відбувається обчислення середнього значення (яке може бути арифметичне, геометричне чи зважене). Саме середнє значення в подальшому виступатиме основою для отримання узагальненої оцінки. У разі

потреби та для досягнення вищого ступеня уніфікації й інтеграції проводиться ще один раунд групування, формування шкали інтерпретації та інші дії. Відповідно, метод інтегрального показника має низку переваг, серед яких ключовими є універсальність, можливість оперувати великою кількістю даних, візуальна інтерпретація, а також використання в моделюванні та сценарному аналізі. Для об'єктивності відбору слід вказати і на ряд недоліків цього методу. Серед них основними є чутливість до вибору методу нормалізації та опрацювання ваг. У процесі розробки інтегральної моделі оцінювання рівня інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств нами було проведено низку експертних консультацій із провідними фахівцями у галузях логістики, інноваційного розвитку, цифрової трансформації, забезпечення безпеки (залучено представників наукової школи безпекознавства). Експертна група проаналізувала понад 30 можливих індикаторів і на основі принципів релевантності, вимірюваності, взаємозв'язку та можливості отримання достовірних оцінок сформувала три ключові групи індикаторів: інноваційну, безпекову та інформаційно-технічну складову (Додаток Г). У межах кожної групи було обрано по три домінуючі індикатори. Визначення ваг кожного індикатора відбувалося шляхом групової експертної оцінки з використанням методу парних порівнянь та середнього арифметичного агрегування (рис.2.11).

Розглянемо кожну групу індикаторів детальніше:

1. Інноваційна складова. Вибір індикаторів для оцінювання інноваційної складової логістичних підприємств базується на необхідності виявлення здатності підприємства не лише генерувати нові ідеї, але й ефективно їх реалізовувати в умовах швидкоплинного ринку. Наприклад, той самий показник рівня інноваційної активності характеризує частоту та масштаб впровадження нових логістичних рішень, технологій і процесів, що є критично важливим для адаптації до сучасних умов.

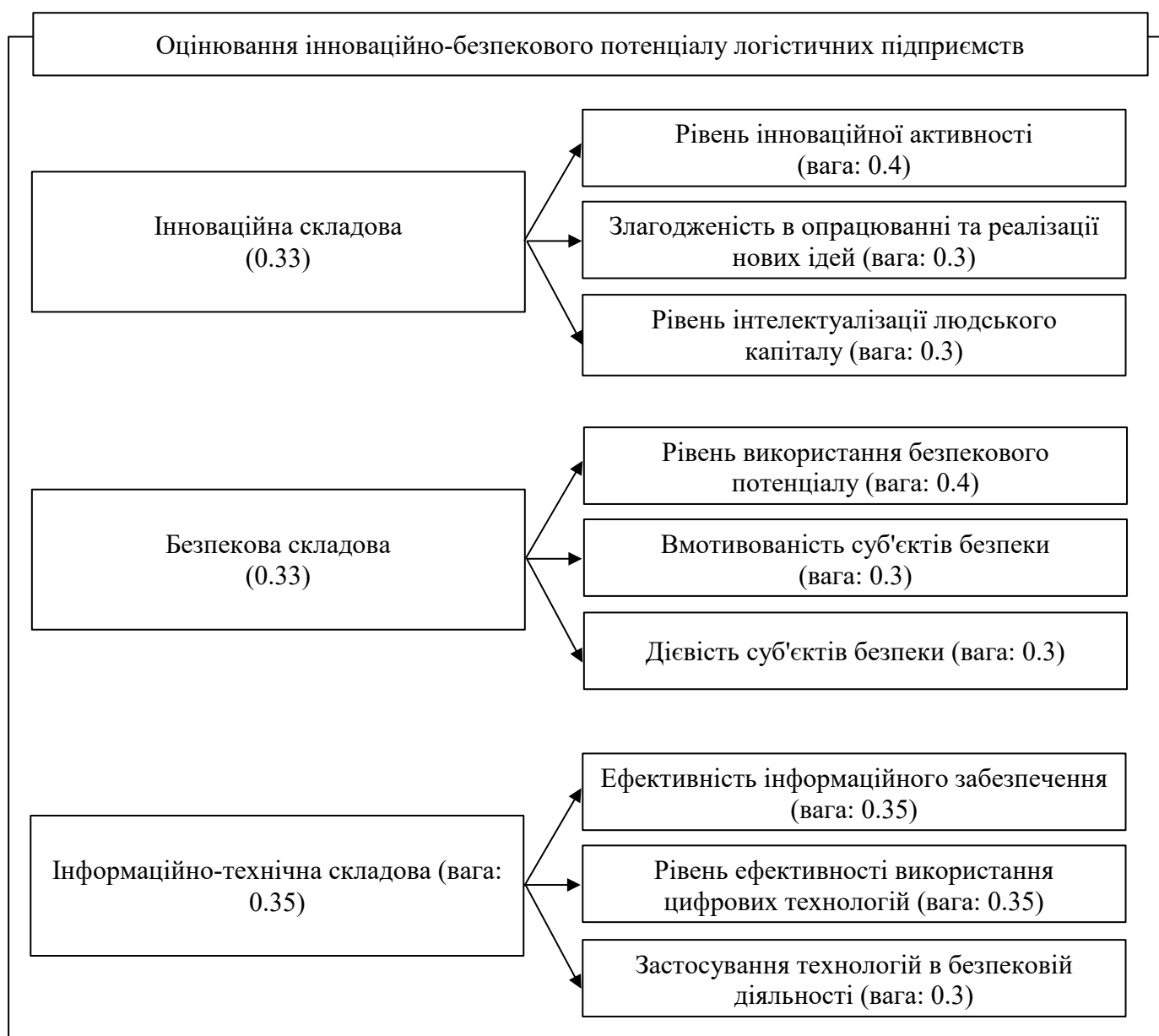


Рис. 2.11. Ключові індикатори оцінювання рівня інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств

Сформовано автором

2. Безпекова складова. Індикатор рівня використання безпекового потенціалу демонструє, наскільки підприємство реалізує доступні ресурси. Показник вмотивованості суб'єктів безпеки оцінює не лише наявність таких функціональних одиниць, як служби безпеки, а й рівень їхньої залученості, підготовки та ініціативності у протидії негативному впливу загроз, ефективність реалізації безпекової діяльності та функціонування системи економічної безпеки на підприємстві. Дієвість суб'єктів безпеки відображає практичну результативність заходів безпеки, що вживаються на

підприємстві, та здатність швидко й ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози.

3. Інформаційно-технічна складова. Остання для логістичного підприємства є визначальною при оцінюванні конкурентоспроможності, оскільки сучасна логістика критично залежить від цифрових технологій. До прикладу, індикатор ефективності інформаційного забезпечення дає змогу оцінити, наскільки повно, своєчасно і структуровано підприємство використовує інформацію для прийняття рішень. Або ж показник застосування технологій у безпековій діяльності є ознакою цифрової зрілості та спроможності перенаправити наявні технології на підвищення безпекового потенціалу.

Відповідним чином була сформована і шкала оцінювання інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств, яка представляє собою чотири ключових рівні: критично низький; низький; достатній; високий (рис.2.12).

Методика базується на вагових коефіцієнтах, що узгоджені з експертами галузі, та системі нормалізованих оцінок у шкалі від 0 до 1, яка уможливорює інтегральне порівняння.

Для наочного та практичного застосування було відібрано чотири діючих логістичних підприємства України:

1. ТОВ «УВК Україна» є національним логістичним оператором, який надає повний спектр послуг у сфері логістики. Основні напрями діяльності включають транспортну логістику, зберігання товарів, митно-брокерське оформлення, експрес-доставку та управління логістичними ланцюгами [148].

2. ДП «ФМ Лоджістик Дніпро» входить до складу міжнародної логістичної групи FM Logistic та спеціалізується на наданні професійних логістичних послуг на території України. Підприємство виконує повний логістичний цикл, включаючи складську логістику, контрактну логістику, міську дистрибуцію, міжнародні перевезення та управління ланцюгами постачання [50].

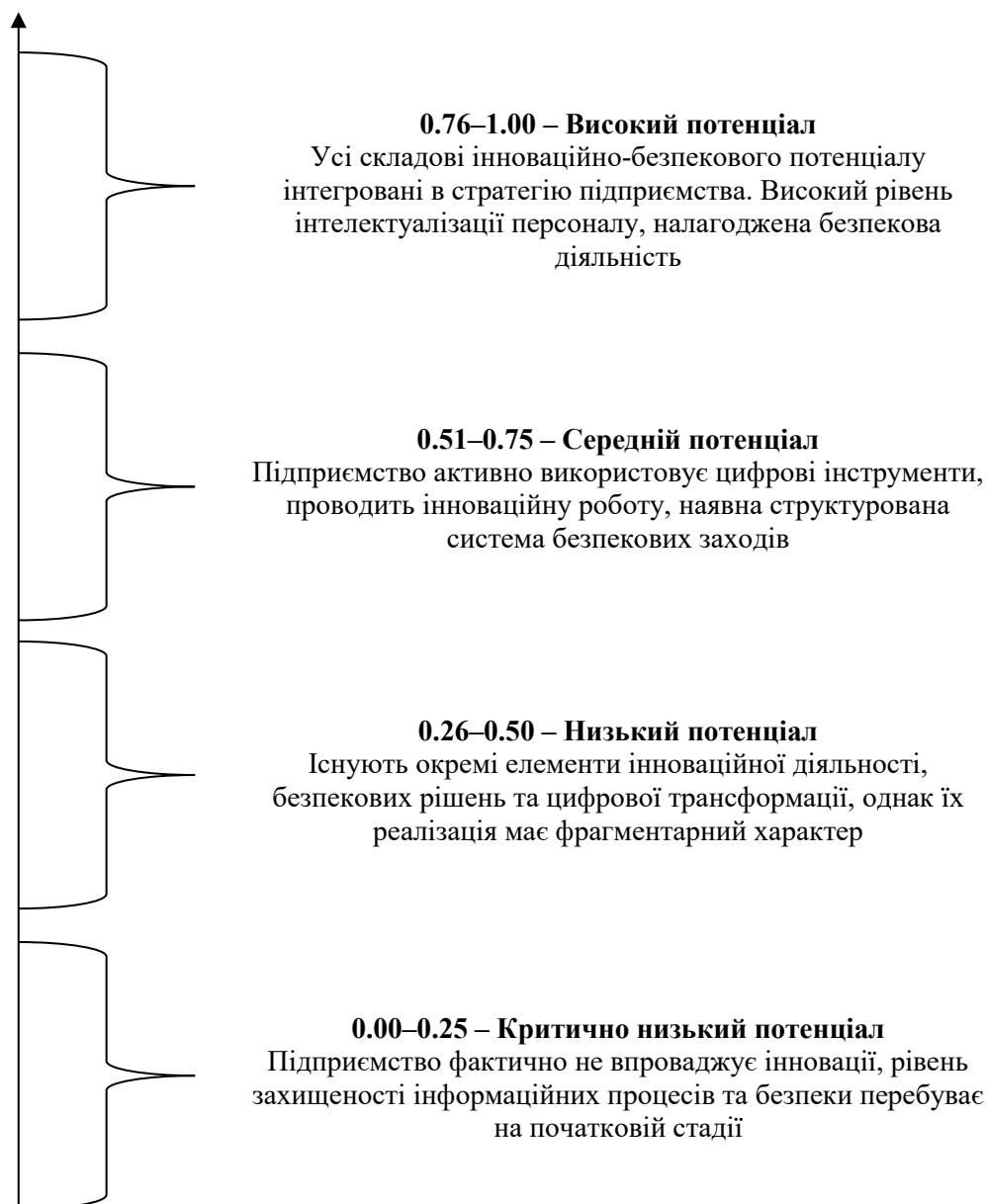


Рис. 2.12. Шкала оцінювання інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств

Сформовано автором

3. ТОВ «Заммлер Україна» — українське підприємство, що спеціалізується на наданні комплексних логістичних послуг як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Основні напрями діяльності охоплюють автомобільні, залізничні, морські й авіаційні перевезення, складське зберігання, вантажопереробку, митне оформлення та інші послуги, пов'язані з логістикою [144].

4. ТОВ «Рабен Україна» є частиною міжнародної логістичної групи Raben Group, яка має майже столітній досвід роботи у сфері логістики. В Україні підприємство надає високоякісні логістичні послуги з транспортування вантажів, зберігання, складування, митного оформлення та логістики холодового ланцюга [146].

ТОВ «УВК Україна» демонструє стабільне скорочення персоналу. При цьому, ДП «ФМ Лоджістик Дніпро», попри значний кадровий ресурс у 2021 році, також фіксує поступове зменшення останнього. Водночас ТОВ «Заммлер Україна», єдине серед аналізованих підприємств, демонструє активне зростання. Таким чином, кадрова динаміка прямо відображає стійкість та адаптивність кожного підприємства до надзвичайних безпекових викликів, але разом із цим наслідки повномасштабного збройного вторгнення даються взнаки, і ми бачимо зниження кадрового потенціалу через мобілізацію, відтік людського капіталу за кордон тощо (рис. 2.13).

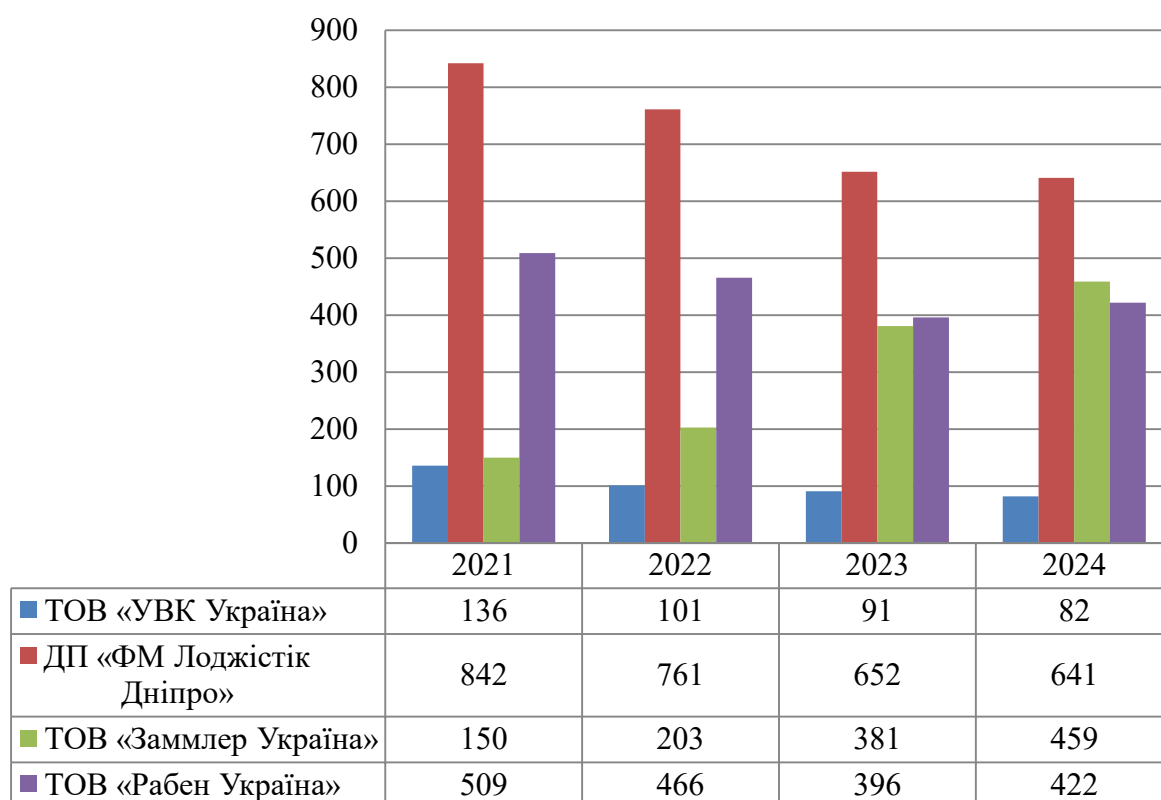


Рис. 2.13. Динаміка змін в кількості наявного персоналу для обраних логістичних підприємств України за період 2021-2024 рр., од.

Сформовано автором за даними джерел: [149;51;145;147]

Щодо прибутковості, то спостерігаємо значні відмінності у фінансовій стійкості логістичних підприємств на фоні воєнних та економічних потрясінь. Зауважимо, що більшість підприємств справді зазнали збитків. До прикладу, ТОВ «УВК Україна» зазнало збитків у 2021 році, проте протягом наступних років спостерігається поступове відновлення. ДП «ФМ Лоджістик Дніпро» демонструє стабільну прибутковість упродовж всього періоду, навіть у 2022 році, що вказує на високу ефективність бізнес-моделі, гнучкість до змін та збереження обсягів операцій (рис. 2.14).

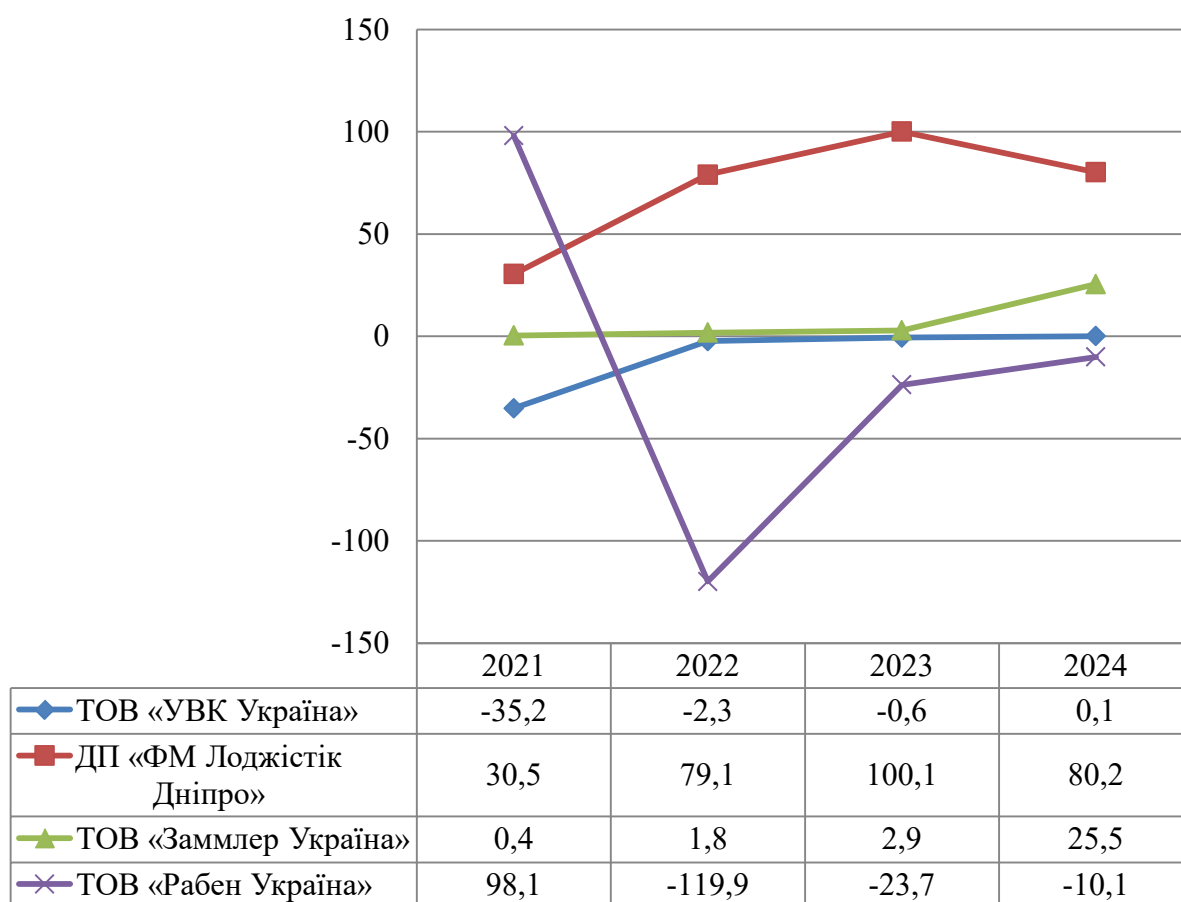


Рис. 2.14. Динаміка змін обсягу чистого прибутку/непокритого збитку для обраних логістичних підприємств України за період 2021-2024 рр., млн грн

Сформовано автором за даними джерел: [149;51;145;147]

Для проведення якісного оцінювання інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств України було реалізовано поетапне експертно-аналітичне дослідження. У ході дослідження проведено серію глибоких інтерв'ю та фахових консультацій.

ТОВ «УВК Україна» продемонструвало стабільно високий рівень інноваційної активності упродовж 2021–2024 років, що обумовлено впровадженням внутрішніх програм адаптації нових ідей у складських і транспортних процесах. Особливу увагу на підприємстві приділено розвитку людського капіталу через курси підвищення кваліфікації та стимулювання креативного мислення. ТОВ «Заммлер Україна» демонструє зважений, стратегічно вивірений підхід до інновацій, з особливим акцентом на впровадженні зеленої логістики та автоматизації складів. ДП «ФМ Лоджістик Дніпро» характеризується нестабільністю: після падіння у 2022–2023 роках (0,56 і 0,52 відповідно) у 2024 році спостерігається суттєвий стрибок до 0,81, що може свідчити про стратегічну трансформацію (рис. 2.15).

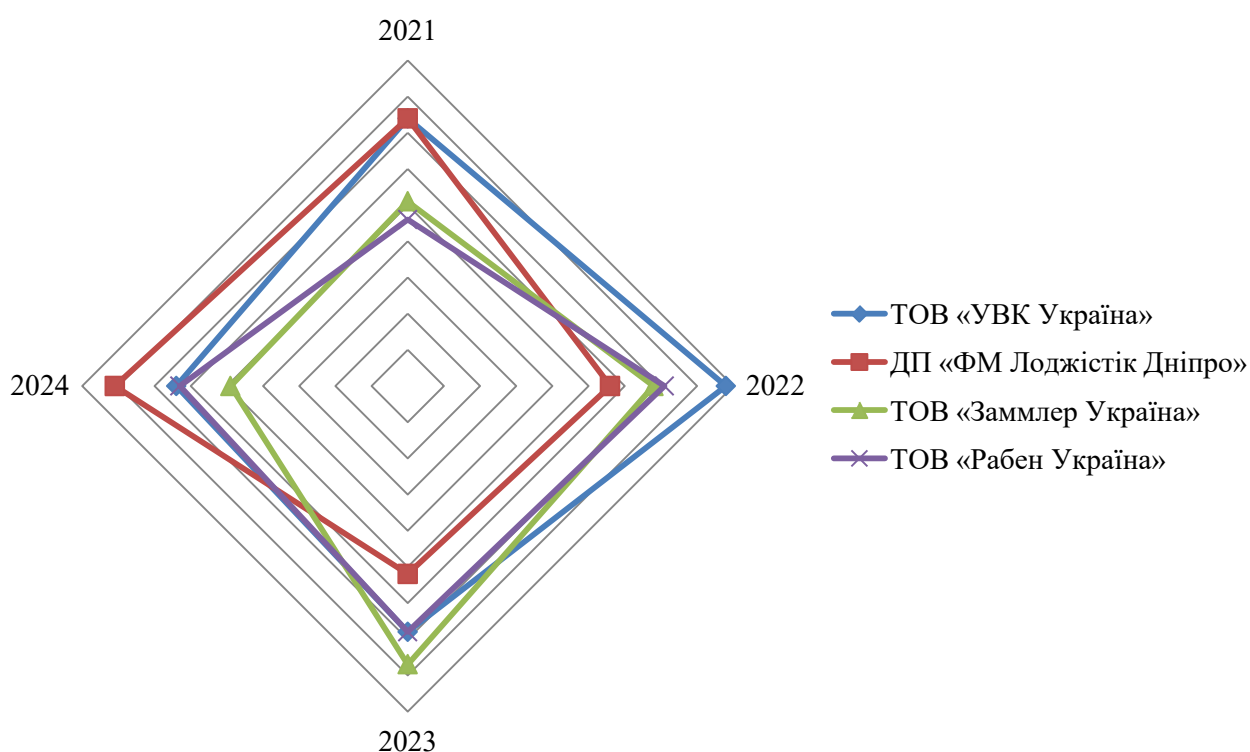


Рис. 2.15. Інтегральне значення за інноваційною складовою логістичних підприємств за період 2021-2024 рр.

Сформовано автором на основі результатів з Додатка Д

Аналіз безпекової складової логістичних підприємств за 2021–2024 роки свідчить про наявність суттєвих відмінностей в рівні реалізації безпекового потенціалу. Наприклад, ТОВ «УВК Україна» демонструє

нестійку динаміку. ДП «ФМ Лоджістик Дніпро» загалом зберігає стійкий середній рівень безпеки з незначною турбулентністю. ТОВ «Рабен Україна» демонструє стабільний розвиток у межах середніх значень без різких коливань (0,58–0,69), що свідчить про послідовну безпекову політику підприємства навіть в умовах появи зовнішніх викликів, ризиків та загроз. Загалом, безпековий потенціал можна розглядати як достатній, але невисокий (рис. 2.16).

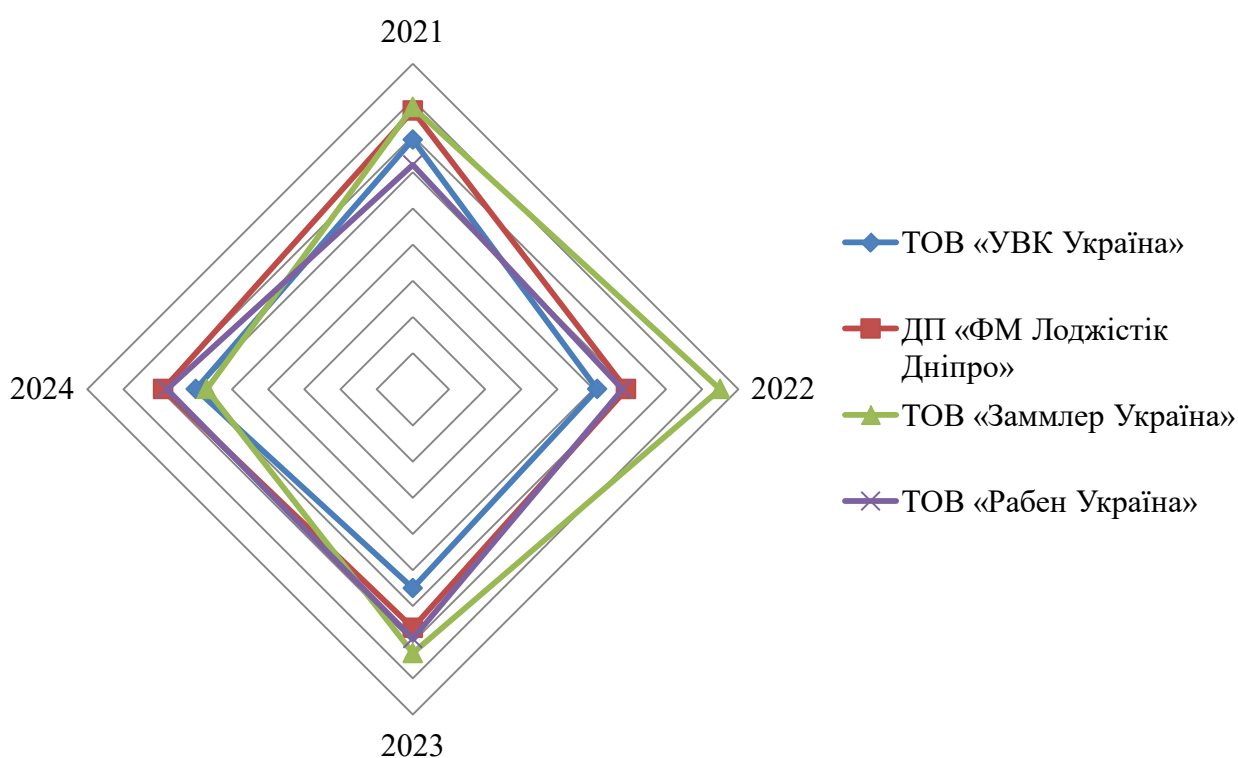


Рис. 2.16. Інтегральне значення за безпековою складовою логістичних підприємств за період 2021-2024 рр.

Сформовано автором на основі результатів з Додатка Д

ТОВ «УВК Україна» демонструє загалом середній рівень цифровізації, з тимчасовим падінням у 2022 році (0,37), зумовленим повномасштабним вторгненням та збоєм у технічних процесах, після чого поступово повертається до стабільного рівня в 2023–2024 роках. ДП «ФМ Лоджістик Дніпро» проявляє впевнені позиції, особливо у 2021 (0,75) та 2024 роках (0,77), що свідчить про системну цифрову модернізацію, навіть попри незначне зниження у 2023 році. ТОВ «Рабен Україна» утримує порівняно

стабільний рівень у 2021–2022 роках (0,69 та 0,72 відповідно), після чого показник поступово знижується до 0,43 у 2024 році, що свідчить про неспроможність в освоєнні нових цифрових технологій належним чином у контексті стабілізації власної безпекової діяльності (рис. 2.17).

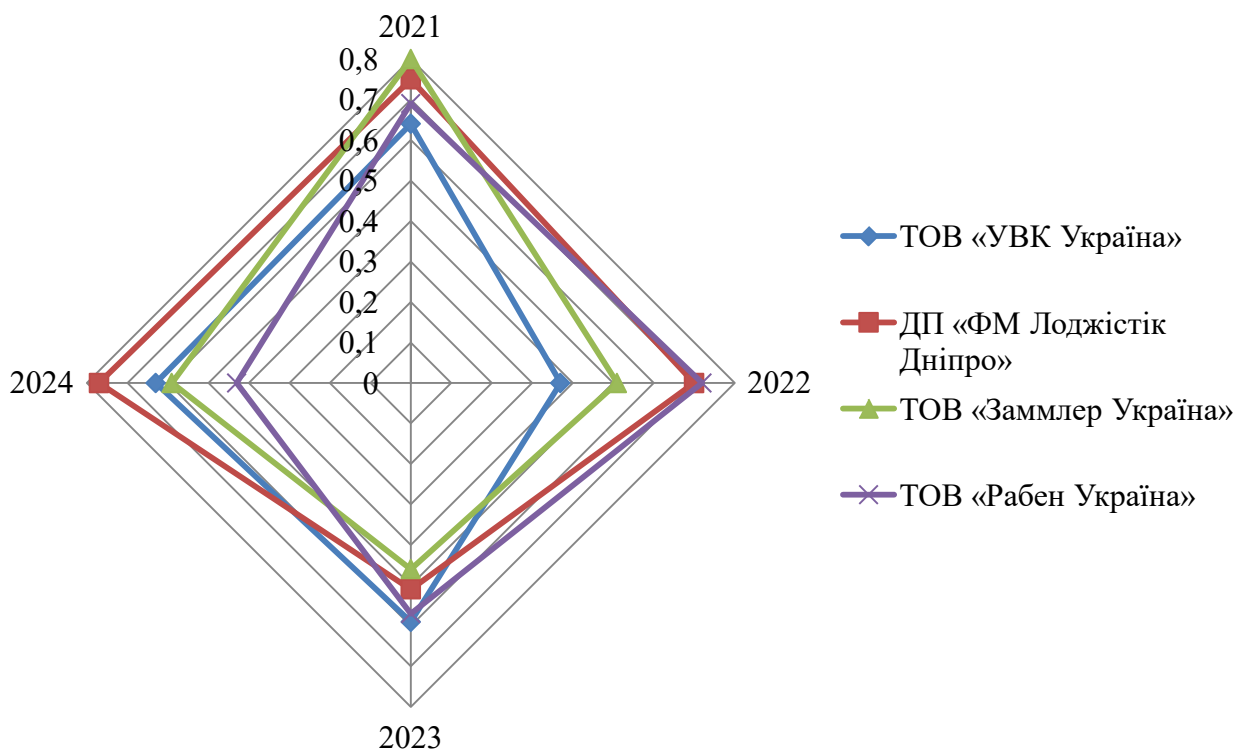


Рис. 2.17. Інтегральне значення за інформаційно-технічною складовою логістичних підприємств за період 2021-2024 рр.

Сформовано автором на основі результатів з Додатка Д

Загальний інтегральний показник інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств у 2021–2024 роках свідчить про динаміку адаптації до кризових умов та здатність впроваджувати інновації в умовах зростання ризиків на появі нових загроз. ДП «ФМ Лоджістик Дніпро» підтверджує лідерські позиції за рівнем інноваційно-безпекової інтегрованості: двічі досягає високого значення 0,75, що вказує на вміння оперативно відновлювати потенціал після зовнішніх шоків. ТОВ «Заммлер Україна» демонструє позитивну траєкторію у 2021–2023 роках із піком у 2021 році (0,71) та поступовим зниженням, досягнувши найнижчого рівня 0,55 у 2024 році, що свідчить про потребу в переосмисленні власної інноваційно-безпекової діяльності (рис. 2.18).

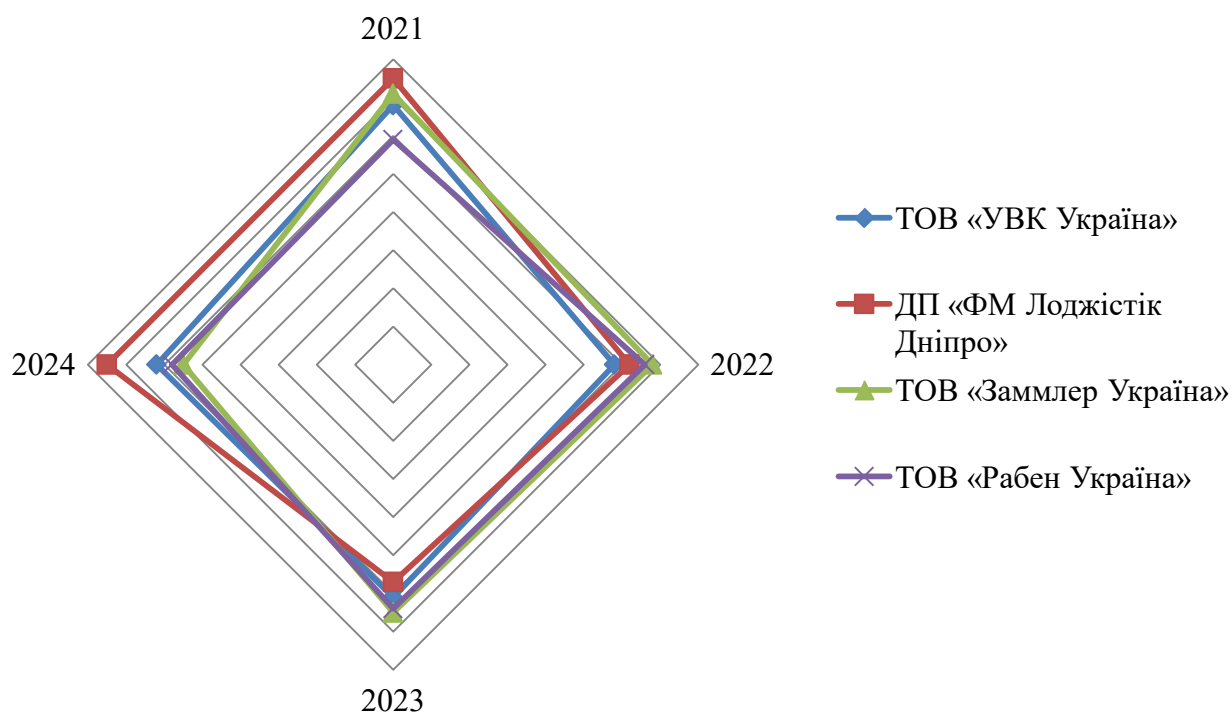


Рис. 2.18. Загальне інтегральне значення рівня інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств за період 2021-2024 рр.

Сформовано автором на основі результатів з Додатка Д

Підсумовуючи, зазначимо, що оцінювання інноваційно-безпекового потенціалу – це не разова процедура, а постійний управлінський цикл, який потребує системного оновлення інформаційних баз, аналізу нових загроз тощо. І саме тут виникає пряма потреба в розвиненій системі інформаційного забезпечення, без якої неможливо ані зібрати повний обсяг релевантних показників, ані забезпечити їх своєчасність, достовірність та аналітичну обробку. Таким чином, інтегральне оцінювання вимагає надійного, систематизованого та актуального інформаційного забезпечення, що є основою для забезпечення ефективного управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичного підприємства. А отже, це стане предметом подальших досліджень у нашій дисертаційній роботі.

Підсумкове інтегральне оцінювання за 2021–2024 рр. виявило, що рівень інноваційно-безпекового потенціалу кожного логістичного підприємства визначається поєднанням фінансових результатів, темпів цифрової трансформації, цілеспрямованості інноваційної політики, стійкості

безпекових практик та динаміки людського капіталу, а отже, слід належним чином систематизувати всі наявні фактори, які вплинули на утримання або ж зниження інноваційно-безпекового потенціалу на обраних нами логістичних підприємствах (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Драйвери та бар'єри для утримання або нарощування власного інноваційно-безпекового потенціалу для обраних в оцінюванні логістичних підприємств

Підприємство	Фактори, що підвищували потенціал	Фактори, що знижували потенціал
ТОВ «УВК Україна»	Послідовні внутрішні програми адаптації нових ідей та системне підвищення кваліфікації персоналу, що забезпечили стабільно високий рівень інноваційної активності у 2021–2024 рр. Поступове відновлення прибутковості після збитків 2021 р. генерує фінансові ресурси для нарощування потенціалу Відновлення рівня цифровізації після падіння 2022 р. завдяки усуненню технічних збоїв	Скорочення чисельності персоналу, що обмежує людський капітал для інновацій та безпеки. Значне просідання цифровізації у 2022 р. внаслідок воєнних дій і збоїв ІТ-інфраструктури. Нестійка динаміка безпекової складової (коливання інтегрального показника)
ДП «ФМ Лоджістик Дніпро»	Стабільна прибутковість навіть у кризовому 2022 р., що свідчить про дієву бізнес-модель та створює ресурс для інновацій / безпеки. Високі значення інформаційно-технічної складової у 2021 р. (0,75) і 2024 р. (0,77) завдяки системній модернізації. Стрибок інноваційної складової до 0,81 у 2024 р. як результат стратегічної трансформації	Падіння інноваційної активності у 2022–2023 рр. (0,56 → 0,52) перед трансформацією. Невелике зниження цифровізації у 2023 р., що вказує на тимчасові перебої ІТ-розвитку. Поступове скорочення персоналу, що потенційно послаблює людський ресурс для подальшого нарощування потенціалу
ТОВ «Заммлер Україна»	Зважена стратегія впровадження «зеленої» логістики та автоматизації складів є ключовим драйвером інновацій. Єдине серед вибірки підприємство зі зростанням чисельності персоналу, що посилює людський капітал	Поступове зниження загального інтегрального значення до 0,55 у 2024 р., що сигналізує про виснаження ефекту ранніх реформ та потребу в оновленні стратегії. Відсутність суттєвого прогресу у цифровізації після 2022 р., що обмежує інформаційно-технічну складову
ТОВ «Рабен Україна»	Послідовна безпекова політика забезпечила стабільні значення безпекового показника (0,58–0,69) упродовж 2021–2024 рр. Наявність міжнародної підтримки Raben Group та відносно високий рівень інформаційно-технічного забезпечення у 2021–2022 рр. (0,69–0,72)	Відсутність вираженого зростання інноваційної чи прибуткової складових, що не дозволило підняти рівень власного потенціалу вище середнього (узагальнений висновок з інтегральних трендів)

Сформовано автором

Узагальнюючи, можна відзначити, що фінансова стійкість і проактивна цифрова модернізація найчастіше слугували базою для підвищення ІБП, тоді як кадрові скорочення, відкладена цифровізація та інерційна інноваційна політика виступали головними бар'єрами. Отже, навіть за умов зовнішніх шоків підприємства здатні зміцнювати свій інноваційно-безпековий потенціал, якщо одночасно підтримують інвестиції у персонал, цифрові технології та системне підвищення рівня власної безпеки.

2.3. Інформаційне забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств

Інформація у сфері логістики – це критично важливий ресурс для прийняття управлінських рішень. Проаналізуємо фактори, які це підтверджують. Так, маємо гіпердинамічність зовнішнього середовища, особливо внаслідок повномасштабного збройного вторгнення. В умовах постійної загрози для економічної стабільності та логістичних ланцюгів саме інформація стає основою для прийняття рішень, планування дій і розроблення стратегій щодо забезпечення безпеки функціонування логістичного підприємства. На нашу думку, без якісного інформаційного забезпечення не може бути ефективної системи формування інноваційно-безпекового потенціалу, оскільки саме інформація є первинним матеріалом для всіх процесів стратегічного управління.

Інформаційне забезпечення охоплює сукупність засобів, методів і технологій збору, обробки, передачі та збереження інформації, необхідної для прийняття рішень суб'єктами безпеки логістичного підприємства. При цьому змістовна структура інформаційного забезпечення охоплює як зовнішню, так і внутрішню інформацію. Охарактеризуємо роль та вплив інформації на інноваційно-безпековий потенціал (рис. 2.19).



Рис. 2.19. Роль та вплив інформації на інноваційно-безпековий потенціал

Сформовано автором

Інформаційне забезпечення логістичного підприємства формує основу для взаємодії між усіма суб'єктами безпеки – керівництвом, підрозділами управління ризиками, аналітичними групами, зовнішніми контрагентами, а в окремих випадках навіть органами державної влади. Усі ці суб'єкти потребують узгодженої, достовірної, актуальної та структурованої інформації. Проте, для початку, слід встановити сутність поняття інформаційного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств. Виокремимо ключові причини, що зумовлюють необхідність інформаційного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Ключові причини, що зумовлюють необхідність інформаційного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств

Гіпершвидке поширення цифрових технологій створює нові можливості доступу до інформації та її використання, що прямо впливає на ефективність управлінських і безпекових рішень у логістиці	Інформаційне забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств	Постійні зміни у зовнішньому середовищі потребують постійного оновлення інформаційної бази для своєчасного виявлення загроз та прийняття адаптивних управлінських рішень
Взаємодія між людиною і машиною в автоматизованих виробничо-логістичних процесах потребує точного, безперервного та надійного інформаційного забезпечення для підтримки безпеки і конкурентоспроможності		Залежність більшості операцій і процесів від якості інформаційного забезпечення
Інформація дозволяє ефективніше використовувати фінансові, матеріальні та трудові ресурси, що є вирішальним для стійкого розвитку логістичних підприємств в умовах обмежених ресурсів		Збільшення обсягів інформації часто супроводжується надміром непотрібних або хибних даних, що ускладнює ухвалення обґрунтованих рішень і підвищує ризику помилок у безпековій діяльності

Сформовано автором

На думку І. Сердюка [97, с. 139], інформація – це простір, «безперешкодний доступ до якого підвищує якість життя, розширює можливості людини, сприяє розвитку й відкритості суспільства, а також змінює модель взаємодії держави та громадянина». З цим можна частково погодитися, проте, у межах сфери безпеки, це все-таки радше ресурс, при чому один із ключових серед усіх форм ресурсного забезпечення. Ресурсний підхід також застосовується в науково-практичній літературі. До прикладу, І. Сторожук [139, с. 229] вважає, що інформація є вкрай «цінним та важливим ресурсом сьогодення. Все ж слід зазначити про те, що інформація, як ресурс

перебуває поряд з таким важливими ресурсами держави, як природні, трудові, ідеологічні, економічні тощо». Особливо влучним такого роду трактування є в умовах сьогодення, коли цифровізація перенасичує будь-яку діяльність новою інформацією. У цьому контексті слушним буде твердження В. Кашки [74, с. 71] про те, що інформація сьогодні, в епоху переходу до тотальної інформаційної цивілізації, є найважливішим елементом соціуму.

На думку О. Кохановської [88, с. 22], інформацію слід розуміти як особливий об'єкт, що може набувати форми продукту, ресурсу чи документа, виступати інформаційним товаром та предметом різноманітних правочинів, при цьому зберігаючи специфічні риси, властиві об'єкту особливого роду. Інформація справді може виступати продуктом чи товаром, проте ресурсний підхід більш чітко підкреслює місце та роль її в забезпеченні безпеки будь-якої відкритої соціально-економічної системи.

На нашу думку, під інформацією слід розуміти стратегічний нематеріальний ресурс і результат цілеспрямованого збору, обробки та аналізу даних про внутрішнє та зовнішнє середовище, який використовується для обґрунтування управлінських рішень, формування інноваційних рішень і своєчасного реагування на ризики, з метою підвищення конкурентоспроможності та стійкості логістичної системи (рис. 2.20).

О. Баранов [8, с. 12] розглядає інформаційне забезпечення як комплекс, що охоплює інформацію та інформаційні ресурси, відповідну інфраструктуру, суб'єктів, які забезпечують обіг інформації через її створення, передачу, поширення, зберігання, використання та вилучення, а також суспільні відносини, що виникають у цьому процесі, систему правового регулювання та інституційний механізм державного управління і контролю у цій сфері.

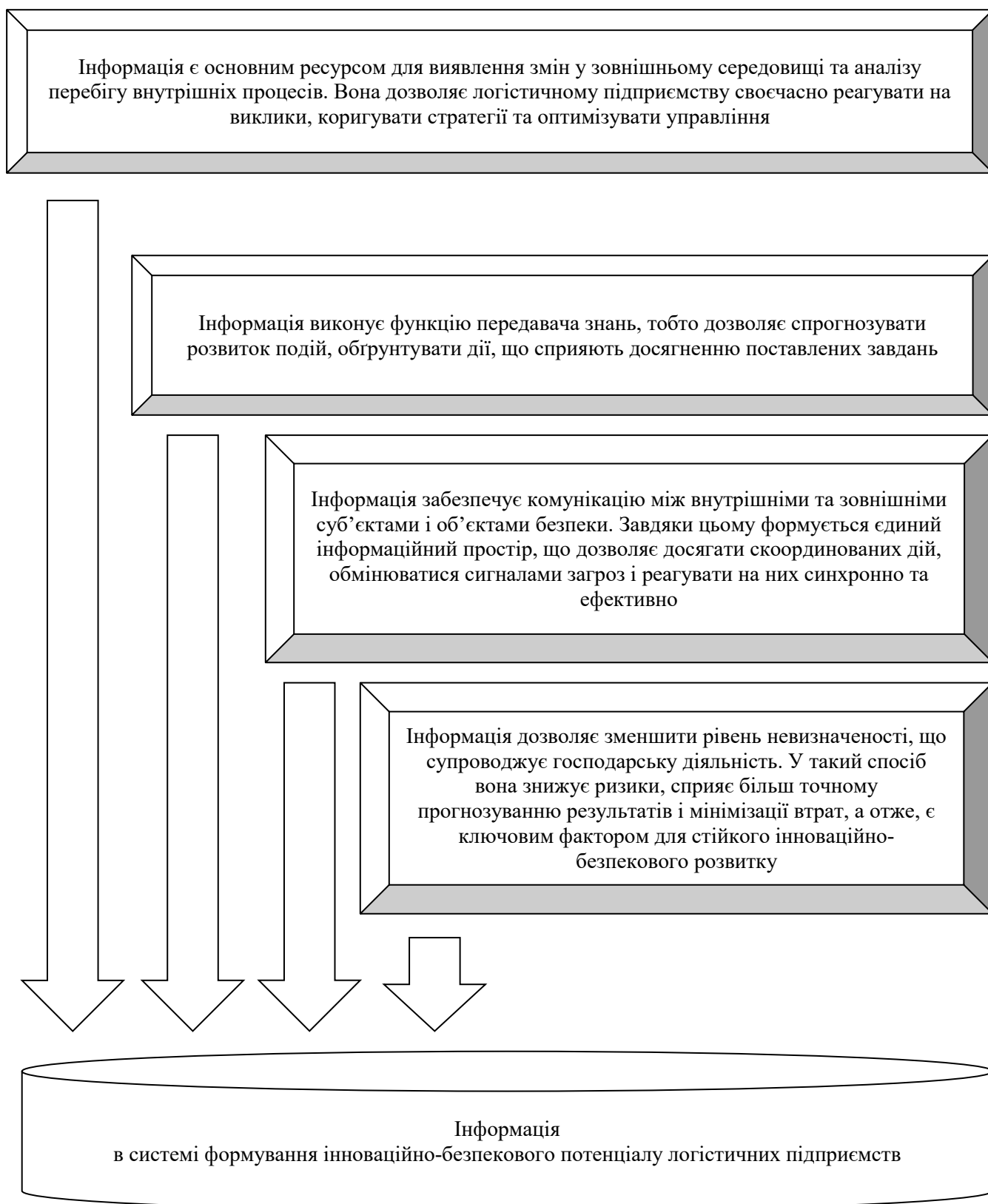


Рис. 2.20. Інформація в системі формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств

Сформовано автором

Таке визначення акцентує увагу на поділі інформації, інформаційних ресурсів, систем на окремі елементи. Вважаємо, що інформація і є сама по собі ресурсом, який уможлиблює реалізацію наявного на логістичному підприємстві інноваційно-безпекового потенціалу.

Схожої думки дотримується і К. Беляков [14, с. 116], який зазначає, що інформаційне забезпечення – це інтегрована система інформаційних ресурсів у поєднанні із засобами, методами та організаційними умовами, що забезпечують їх активізацію та ефективне використання.

У інший спосіб визначає поняття «інформаційне забезпечення» І. Босак [17, с. 194]. На її думку, інформаційне забезпечення – це вже процес, в якому наявна інформація, необхідна «для управління економічними процесами, що міститься у базах даних інформаційних систем». Частково з цим можна погодитися, оскільки коли йдеться саме про забезпечення, це вже є процесом із наявними даними, відомостями тощо.

На думку М. Чумаченка [180, с. 148], під інформаційним забезпеченням слід розуміти процес забезпечення інформацією та наявну сукупність документів різних форм, які дозволяють розкрити сутність окремих процесів діяльності.

Узагальнюючи [143;133], зауважимо, що під інформаційним забезпеченням формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств слід розуміти уможливлення задоволення потреб, які виникають при створенні основи для розроблення й прийняття управлінських рішень, пов'язаних із інноваційною активністю соціально-економічної системи та безпековою діяльністю (рис. 2.21).

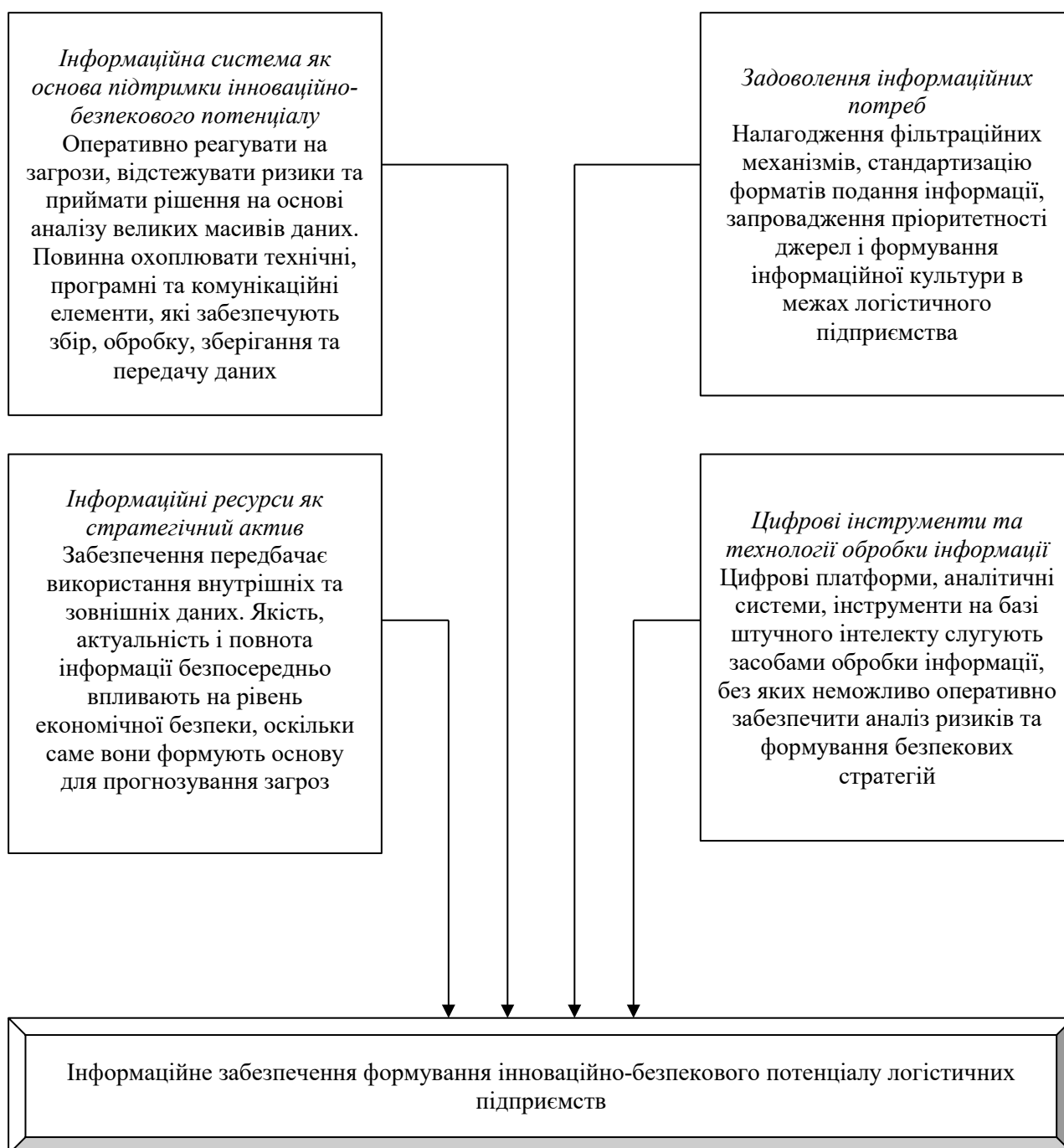


Рис. 2.21. Змістовне наповнення поняття інформаційного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств

Сформовано автором за даними Додатка Ж

Вважаємо, що основною метою інформаційного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств є встановлення обґрунтованих підстав для здійснення інноваційної активності та безпекової діяльності в умовах посилення цифрової трансформації

економіки через системну обробку, перевірку, інтерпретацію та накопичення релевантної інформації, що виникає внаслідок змін у зовнішньому середовищі, внутрішніх процесах і результатах роботи суб'єктів безпеки:

- ідентифікація та структурування джерел інформації, які дозволяють забезпечити її повноту, актуальність та можливість перехресної перевірки з метою формування надійного інформаційного базису;

- збір, узагальнення та накопичення первинної інформації про зміни в середовищі функціонування, перебіг внутрішніх процесів та активність суб'єктів безпеки логістичного підприємства;

- перевірка якості інформації, зокрема достовірності й актуальності, через механізми дублювання запитів до альтернативних джерел та фільтрацію інформаційного шуму;

- розроблення критеріїв правильності інтерпретації даних, що дозволяє уникати спотворення змісту інформаційних повідомлень у процесі аналізу;

- формування аналітичних матеріалів (довідок, звітів) відповідно до запитів користувачів інформації в оптимальній формі для управлінського використання;

- створення інформаційних фондів для реалізації тенденційного, порівняльного та сценарного аналізу інноваційно-безпекових параметрів діяльності логістичних підприємств.

Виокремимо авторську позицію щодо можливостей узагальнення напрямів удосконалення інформаційного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств. Вважаємо за доцільне це обґрунтовувати через характеристику основних напрямів змін, які мають бути впроваджені в межах існуючих інформаційних систем логістичних структур (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика основних напрямів змін, які доцільно впровадити в межах існуючих інформаційних систем діючих логістичних підприємств

Зміни	Характеристика
Організаційні	Мають передбачати переосмислення каналів надходження, агрегування й передачі інформації від зовнішніх контрагентів, партнерів та внутрішніх підрозділів до суб'єктів управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичного підприємства
Техніко-технологічні	Передбачають впровадження удосконалених алгоритмів обробки інформації, зокрема очищення даних від інформаційного шуму, автоматизацію оцінки рівнів ризику, формування вагових коефіцієнтів для індикаторів оцінювання
Кадрові	Повинне орієнтуватися на підвищення цифрової грамотності логістичного персоналу, розвиток аналітичних та ризик-орієнтованих компетенцій, а також на створення умов для залучення незалежних ІТ-консультантів, спеціалістів з аналітики безпеки та зовнішніх аудиторів
Фінансово-економічні	Мають формуватися не за залишковим принципом, а як цілеспрямована інвестиція в зміцнення системи інформаційного забезпечення

Сформовано автором

Окрім цього, ключовим питанням залишається визначення місця інформаційного забезпечення у процесі формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств. Воно обумовлюється його здатністю забезпечувати адаптивність управлінської системи, розвиток безпекових функцій і підвищення ефективності управлінських рішень в умовах цифрової трансформації, що виявляється через такі ознаки:

- включення до структури економічної безпеки підприємства як її базового функціонального елементу;
- виконання ролі засобу адаптації управлінської системи підприємства до змінених умов функціонування через аналіз і трансляцію актуальних зовнішніх та внутрішніх сигналів;

- формування та підтримання якісного інформаційного супроводу всіх стадій управлінського процесу – від ідентифікації проблем і формулювання цілей до прийняття та імплементації рішень, забезпечуючи тим самим підвищення точності, своєчасності та релевантності управлінських впливів;

- складова посилення інноваційної активізації при будь-яких умовах функціонування;

- уможливлення підвищення загального рівня економічної безпеки логістичного підприємства;

- забезпечення інформаційної інтеграції логістичних ланцюгів, що особливо актуально в умовах динамічної реструктуризації ринків та глобальних змін у ланцюгах постачання;

- формування інформаційних бар'єрів проти загроз, зокрема через створення систем захисту даних, кібербезпеки, управління доступом до критичних ресурсів;

- можливість виступати інструментом формування репутаційного капіталу, який безпосередньо впливає на здатність підприємства залучати партнерів, інвесторів та клієнтів.

Отже, сформуємо модель інформаційного забезпечення процесу формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств (рис. 2.22).

У підсумку можна стверджувати, що саме інформація сьогодні виступає основою для прийняття обґрунтованих рішень, що сприяють підвищенню ефективності логістичних процесів, зниженню вразливості до зовнішніх потрясінь і зміцненню безпекового потенціалу. Логістичні підприємства, які забезпечують транспортування, зберігання та дистрибуцію товарів, залежать від точної, своєчасної та достовірної інформації для координації своїх операцій. У воєнний період ця залежність стає ще більш критичною, адже логістичні ланцюги зазнають значних пошкоджень через руйнування інфраструктури, обмеження транспортних потоків і нестабільність постачання.

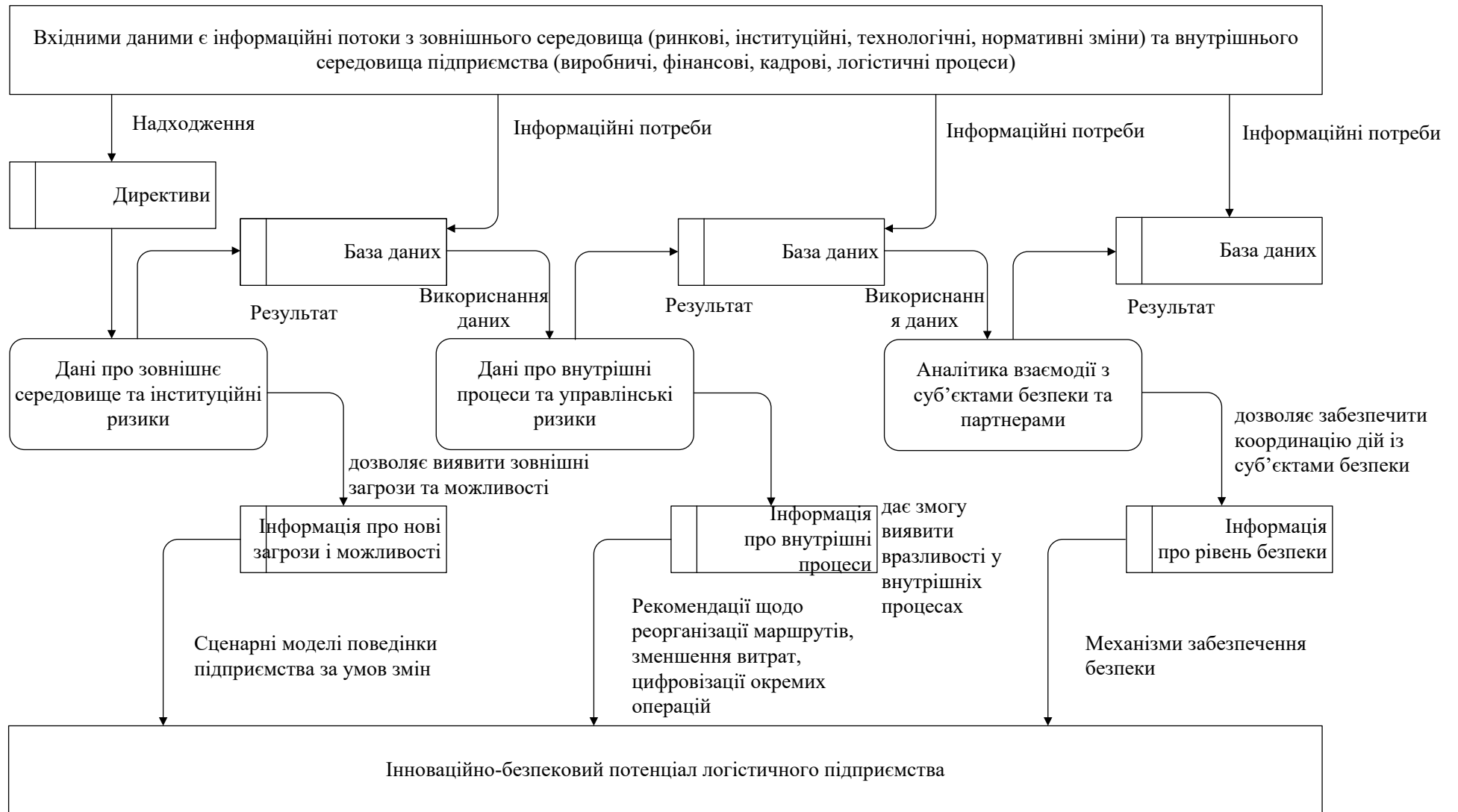


Рис. 2.22. Модель інформаційного забезпечення процесу формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств

Сформовано автором

Таким чином, інформація стає фундаментом для забезпечення безпеки логістичних процесів і захисту не лише від зовнішніх загроз, а й внутрішніх. При цьому інформаційне забезпечення також є ключем до підвищення інвестиційної привабливості логістичних підприємств. У період нестабільності інвестори надають перевагу підприємствам, які демонструють прозорість, стійкість і здатність адаптуватися до змін. Наявність чіткої, структурованої та доступної інформації про операційні процеси, фінансовий стан і заходи забезпечення безпеки створює довіру до підприємства. Але не лише інформація сьогодні є ключовим ресурсом, людський капітал, як ніколи, актуальний в умовах посиленого використання систем на базі штучного інтелекту. Фінансові ресурси досі залишаються головним постачальником для інноваційно-безпекової діяльності. Отже, в подальшому слід оцінити всі форми ресурсного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств.

Висновки до розділу 2

За результатами поглибленого аналізу формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств можна зробити такі висновки:

1. Обґрунтовано доцільність поглибленого аналізу починаючи від допандемічного періоду та закінчуючи активними бойовими діями, що тривають з 2022 року. Доведено, що у 2019–2023 роках логістичні підприємства України пройшли через низку критичних трансформацій, зумовлених радикальними змінами у зовнішньому середовищі. Пандемія COVID-19 та повномасштабне збройне вторгнення стали визначальними каталізаторами для переосмислення структури, функціонування та стратегій логістичного сектору. Сформовано матрицю основних змін у діяльності логістичних підприємств України за цей п'ятирічний період, яка дозволила

виокремити найбільш знакові зміни, що відбулися з логістичним бізнесом за останні роки.

2. Запропоновано теоретико-методичний підхід до оцінювання інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств. Цей підхід практично продемонстровано на прикладі чотирьох діючих логістичних підприємств України. У процесі дослідження було застосовано чітко структуровану систему індикаторів, поділених на три ключові складові: інноваційну, безпекову та інформаційно-технічну. Результати по кожній складовій належним чином обґрунтовані та проаналізовані, що в кінцевому результаті уможливило визначення та пояснення змін за загальним інтегральним показником.

3. Обґрунтовано важливість інформаційного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств. Встановлено, що під інформаційним забезпеченням формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств слід розуміти уможливлення задоволення потреб, які виникають при створенні основи для розроблення й прийняття управлінських рішень, пов'язаних із інноваційною активністю та безпековою діяльністю. Сформовано авторську позицію щодо можливостей узагальнення напрямів удосконалення інформаційного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств. Охарактеризовано основні напрями змін, які доцільно впровадити в межах існуючих інформаційних систем діючих логістичних підприємств. Представлено авторське бачення сучасного розуміння моделі інформаційного забезпечення процесу формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [83;85;118;117;84;201]

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-БЕЗПЕКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Методичний підхід до ресурсного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств

Сучасні українські логістичні підприємства функціонують у мінливому зовнішньому середовищі, коли існує висока ймовірність зазнати нових втрат. У таких умовах на ринку можуть вистояти лише логістичні підприємства, які враховують безпековий аспект діяльності та проводять активну інноваційну діяльність. Надскладні умови розвитку актуалізували питання формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств. На основі запропонованого підходу до оцінювання рівня інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств України є доцільним розглянути питання ресурсного забезпечення.

Ресурсне забезпечення є вкрай важливим для належного функціонування логістичних підприємств, особливо у сфері інноваційної діяльності та забезпечення економічної і фінансової безпеки. Це розкривається через той факт, що наявність та доступ до належної кількості та якості ресурсів має значення для здатності бізнесу працювати, впроваджувати інновації та ефективно конкурувати. Можна стверджувати, що в контексті інноваційно-безпекової діяльності ресурсне забезпечення відіграє багатопланову роль. Окрім цього, динамічний характер логістичного сектора, що характеризується мінливими потребами клієнтів та технологічними досягненнями, вимагає належної ресурсної бази. Підприємства, які мають достатній рівень ресурсів, можуть легше адаптуватися до таких змін, як пандемія, військовий стан, використовуючи свої можливості задля оперативного впровадження нових технологій або

стратегій. Така гнучкість є ключем до уможливлення підтримки конкурентної переваги в ринковій ситуації, що швидко змінюється.

Інноваційно-безпековий потенціал логістичних підприємств є вкрай складним процесом, що передбачає використання значної кількості ресурсів. Слід усвідомлювати, що його формування закладає основу для подальшого безпекового розвитку всієї соціально-економічної системи, і тому потреба в ресурсах є необхідною умовою. При цьому виникають питання про те, скільки потрібно ресурсів і яких саме. Сучасна відкрита соціально-економічна система характеризується варіативністю та альтернативністю в будь-яких проявах, у тому числі й щодо питання ресурсного забезпечення. Проте не всі можливі варіанти та альтернативи можуть бути використані для формування інноваційно-безпекового потенціалу соціально-економічних систем. Проблема в тому, що за своєю сутністю інноваційно-безпековий потенціал підприємства потребує раціонального підходу до формування, і тому ресурси повинні бути відповідними.

Раціональне ресурсне забезпечення діє як безпекова система розвитку, дозволяючи підприємствам експериментувати та впроваджувати інновації без безпосередньої загрози фінансового краху. Цей буфер необхідний безпековому розвитку самої культури інновацій, у якій заохочуються і досліджуються творчі ідеї та нові підходи до логістики.

Ресурсне забезпечення, в контексті різних видів безпеки та інноваційного розвитку, не раз ставало предметом наукових досліджень [162;164;140;122;110;49].

Метою ресурсного забезпечення є створення інноваційно-безпекового середовища, яке дозволяє логістичним підприємствам не лише адаптуватися до змінних ринкових умов, а й активно розвиватися, використовуючи інновації для підвищення ефективності, безпеки та задоволення потреб клієнтів. Це сприяє стійкому безпековому розвитку, забезпечуючи конкурентні переваги та високий рівень надійності у своїй діяльності.

Загалом ресурсне забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств включає підхід до управління різними видами ресурсів, які становлять ключову складову. У їх числі слід виокремити найвагоміші:

1. Фінансові ресурси. Цей тип ресурсів становить основу інновацій та ініціатив щодо забезпечення безпеки у логістиці. Вони використовуються для інвестицій у нові технології, підвищення безпеки, дослідження та розробки, а також модернізацію існуючих систем. Прийнятний рівень фінансових ресурсів дозволяє логістичним підприємствам впроваджувати передові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, які відіграють життєво важливу роль у підвищенні ефективності та безпеки логістичних операцій.

2. Матеріальні ресурси. Включають фізичні активи, такі як транспортні засоби, склади, вантажно-розвантажувальне обладнання та технологічну інфраструктуру. Ефективне управління та модернізація цих ресурсів робить можливими підвищення операційної ефективності та зниження ризиків, пов'язаних з логістичною діяльністю. Сучасні матеріальні ресурси дозволяють логістичним підприємствам ефективніше та безпечніше обробляти замовлення, сприяючи загальній надійності ланцюжка поставок.

3. Трудові (кадрові) ресурси. Робоча сила та кадри мають важливе значення для просування інновацій та забезпечення безпеки у логістиці. Це включає не лише набір кваліфікованого персоналу, а й постійні програми навчання та розвитку, що дозволяють тримати персонал у курсі останніх тенденцій та технологій у логістиці. Добре навчений та кваліфікований персонал може впроваджувати інноваційні рішення, дотримуватись протоколів безпеки та ефективно реагувати на динамічні вимоги ринку.

4. Інформаційні (управлінські) ресурси. Ресурси, які включають управління даними та інформаційні технології, що підтримують логістичні операції. Ці ресурси мають пріоритетне значення для прийняття рішень, оптимізації процесів ланцюжка постачання, відстеження та моніторингу процесів, а також прогнозування ризиків. Ефективне використання

інформаційних ресурсів, таких як аналіз даних, штучний інтелект та машинне навчання, сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень, підвищенню ефективності та посиленню ефективності заходів безпеки.

Ресурсне забезпечення як процес вимагає глибокого розуміння взаємозв'язку між фінансовими, матеріальними, трудовими та інформаційними ресурсами та їх впливу на ефективність, а також безпеку логістичних систем.

У попередніх розділах цього дисертаційного дослідження представлено теоретичну основу формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства. При цьому одним із ключових був наголос на ресурсному підході до вирішення окресленої проблеми. На нашу думку, протидія і реагування на негативний вплив зовнішнього середовища розпочинається із забезпечення ресурсами. За кожною із вищеписаних складових ресурсного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства України можуть бути різні конфігурації та форми забезпечення. Слід зауважити, що не всі вони є оптимальними та прийнятними. Виокремимо основні форми ресурсного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства України на основі проведеного дослідження, яке виступатиме основою подальшого моделювання (рис. 3.1).

Формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства – це процес надзвичайно ресурсозатратний, за якого для даного типу відкритих соціально-економічних систем можуть утворитися нові можливості, що сприятимуть безпековій та інноваційно-активній діяльності. Визначимо ключові засади формування інноваційно-безпекового потенціалу для логістичних підприємств у контексті ресурсного забезпечення (табл. 3.1).

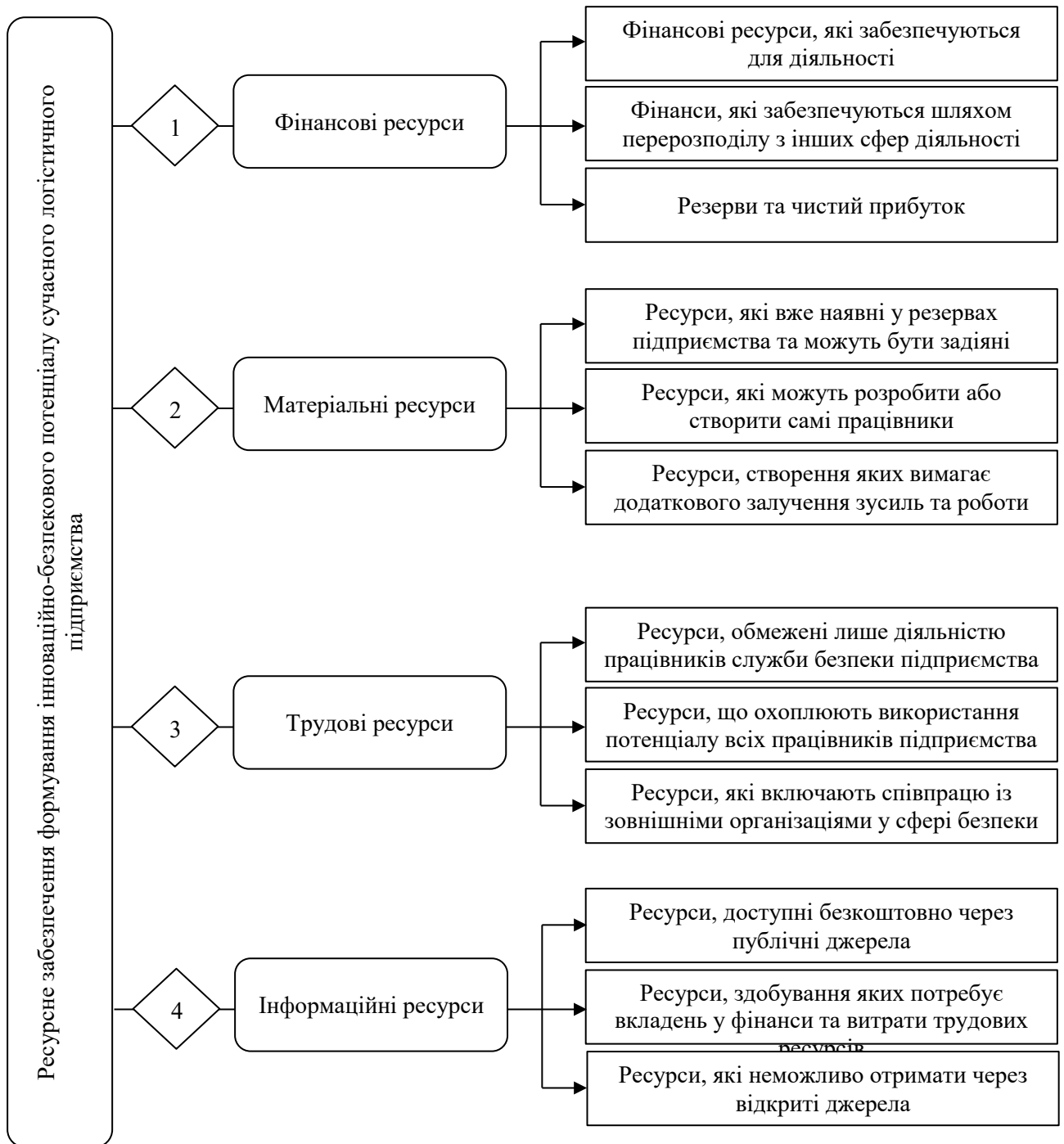


Рис. 3.1. Форми ресурсного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства

Сформовано автором

Таблиця 3.1

Ключові засади формування інноваційно-безпекового потенціалу для логістичних підприємств у контексті ресурсного забезпечення

№	Засади	Сутність
1	альтернативного вибору	Під час вирішення завдань, пов'язаних з безпекою й інноваційним розвитком, необхідно розглядати різні можливості
2	динаміки	Врахування змінних умов і можливостей, включаючи змінність наявних ресурсів, що є ключовим для адаптивності та гнучкості у відповідь на виклики перед безпекою й інноваційним розвитком
3	комбінування	Ефективне поєднання різних ресурсів і можливостей для досягнення конкретних цілей безпеки, використовуючи інноваційні рішення та технології
4	пропорцій	Забезпечення, щоб заходи безпеки відповідали основним параметрам і показникам розвитку підприємства, а також потребам у захисті від зовнішніх та внутрішніх загроз
5	ефективності	Зниження ризиків і невизначеності через належну підготовку інформаційної бази

Сформовано автором

Застосуємо метод багатокритеріального оцінювання альтернатив (альтернативних можливостей ресурсного забезпечення за всіма визначеними групами ресурсів) для формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств.

Метод багатокритеріального оцінювання альтернатив у контексті формування інноваційно-безпекового потенціалу сучасного логістичного підприємства включає кілька ключових компонентів. Насамперед визначаються критерії, за якими будуть оцінюватися альтернативні можливості ресурсного забезпечення [49;58;62;135;183;10].

Слід розуміти при цьому, що оцінювання буде відбуватися залежно від рівня інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства. Для цього використаємо запропонований у підрозділі 2.3. інтегральний підхід, в якому представлено три ключові рівні: мінімальний, допустимий та максимальний (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристика елементів моделювання з математичними позначеннями

	Мінімальний рівень	Допустимий рівень	Максимальний рівень
Рівні інноваційно-безпекового потенціалу	Лише сповільнює розвиток загроз, тим самим запобігаючи їх посиленню та загостренню	Дозволяє не лише зупинити подальший розвиток загроз, але й усунути вже існуючі наслідки	Забезпечує повне припинення розвитку загрози, зводить до мінімуму її негативні наслідки та спрямований на ліквідацію первинних причин, які викликали появу загрози
	L_1	L_2	L_3
Фінансові ресурси	Фінансові ресурси, які забезпечуються для регулярної діяльності (штатні)	Фінанси, які забезпечуються шляхом перерозподілу з інших сфер діяльності	Резерви та чистий прибуток
	F_1	F_2	F_3
Матеріальні ресурси	Ресурси, які вже наявні у резервах підприємства та можуть бути задіяні	Ресурси, які можуть розробити або створити самі працівники	Ресурси, створення яких вимагає додаткового залучення зусиль та роботи
	M_1	M_2	M_3
Трудові ресурси	Ресурси, обмежені лише діяльністю працівників служби безпеки підприємства	Ресурси, що охоплюють використання потенціалу всіх працівників підприємства	Ресурси, які включають співпрацю із зовнішніми організаціями у сфері безпеки
	H_1	H_2	H_3
Інформаційні ресурси	Ресурси, доступні безкоштовно через публічні джерела	Ресурси, здобування яких потребує вкладень у фінанси та витрати трудових	Ресурси, які неможливо отримати через відкриті джерела
	I_1	I_2	I_3

Сформовано автором

Слід зазначити, що ресурсне забезпечення можна подати через рівність (3.1):

$$P_{\text{фібп}} = R_{\text{н}}/R_{\text{п}} \quad (3.1)$$

де $R_{\text{н}}$ – це всі наявні в логістичного підприємства ресурси для формування інноваційно-безпекового потенціалу; $R_{\text{п}}$ – це ті ресурси, які потрібні для формування інноваційно-безпекового потенціалу. При цьому значення більше одиниці означає, що ресурсів достатньо для формування інноваційно-безпекового потенціалу.

Встановимо, що існує певне число o_{ij} , що визначає перевагу одного рівня інноваційно-безпекового потенціалу над іншим. Тобто маємо число у вигляді рангу переваг. При цьому, в контексті узгодженості, повинно існувати співвідношення: $o_{ij} = L_i/L_j$.

Далі визначається величина відхилень і встановлюється, яким може бути це відхилення від узгодженості. Обчислюється добуток елементів за кожним рівнем L і визначається вектор E . У подальшому він нормалізується і подається як компонент пріоритетів. Нормалізований вектор визначає вже уточнені числові пріоритети рівнів інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства з урахуванням потреб в тих чи інших ресурсах. І це один із етапів вирішення завдання.

Потрібно подати шкалу, за якою оцінюються рівні інноваційно-безпекового потенціалу й альтернативи у ресурсному забезпеченні. При цьому можуть бути зіставлення між рівнями. Так, можливі варіанти, що зіставлення дають рівноцінність, і тоді оцінюємо за 1, або навпаки є явні переваги, тоді вищою є оцінка, до прикладу 7 або 9. У такому випадку, на початках, будуть порівнюватися якраз рівні інноваційно-безпекового потенціалу: $L = \{L_1, L_2, L_3\}$. Припустимо, що зіставляються L_1 й L_2 , можливі різні варіанти:

- $L_1 = L_2$ (відсутність жодних переваг або сильних позицій, що говорить про те, що слід оцінити на рівні 1);
- $L_1(\text{незначна}) > L_2$ (при несуттєвій перевазі одного над іншим, оцінюємо в 3);

- $L_1 > L_2$ (фактична перевага оцінюється в 5);
- L_1 (значно) $> L_2$ (значні ознаки переваги передбачають оцінювання в 7);
- L_1 (при всіх параметрах) $> L_2$ (по всіх аспектах у повному обсязі є вище за інший, тоді становить 9);
- ряд допоміжних значень у вигляді 2;4;6;8.

Далі, на основі експертного аналізу, проводиться зіставлення кожного рівня (надалі й варіантів ресурсного забезпечення). Опускаючи представлення ряду ітераційних таблиць, одразу зазначимо, що зіставлення рівнів інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства із урахуванням потреби за різною групою ресурсів дало такі нормалізовані вектори:

1. З урахуванням потреби у фінансових ресурсах: $E=(0,05;0,3;0,65)$.
2. З урахуванням потреби у матеріальних ресурсах: $E=(0,06;0,3;0,64)$.
3. З урахуванням потреби у трудових ресурсах: $E=(0,1;0,4;0,5)$.
4. З урахуванням потреби в інформаційних ресурсах: $E=(0,15;0,4;0,45)$.

Важливо встановити корисність альтернатив за кожним із рівнів інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства за кожною альтернативою. Для більш наочного розуміння подамо в одній цілісній таблиці результати зіставлення (порівняння) усіх видів ресурсів з урахуванням трьох рівнів інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3

Матрична таблиця результатів зіставлення (порівняння) усіх видів ресурсів з урахуванням трьох рівнів формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства

	Мінімальний рівень формування L ₁			Допустимий рівень формування L ₂			Максимальний рівень формування L ₃		
	F ₁	F ₂	F ₃	F ₁	F ₂	F ₃	F ₁	F ₂	F ₃
Фінансові ресурси									
F ₁	1	3	7	1	3	5	1	2	4
F ₂	1/3	1	5	1/3	1	2	1/2	1	1/2
F ₃	1/7	1/5	1	1/5	1/2	1	1/4	1/2	1
u _{ij}	=0.7	=0.2	=0.1	=0.6	=0.3	=0.1	=0.5	=0.3	=0.2
Матеріальні ресурси									
M ₁	1	4	7	1	3	5	1	2	5
M ₂	1/4	1	5	1/3	1	3	1/2	1	3
M ₃	1/7	1/5	1	1/5	1/3	1	1/4	1/3	1
u _{ij}	=0.7	=0.2	=0.1	=0.6	=0.3	=0.1	=0.5	=0.3	=0.2
Трудові ресурси									
H ₁	1	2	6	1	3	5	1	3	4
H ₂	1/2	1	5	1/3	1	3	1/3	1	3
H ₃	1/6	1/5	1	1/5	1/3	1	1/4	1/3	1
u _{ij}	=0.6	=0.3	=0.1	=0.6	=0.3	=0.1	=0.6	=0.2	=0.1
Інформаційні ресурси									
I ₁	1	1/5	1/9	1	1/5	1/7	1	1/3	1/5
I ₂	5	1	1/4	5	1	1/2	3	1	1
I ₃	9	4	1	7	2	1	5	1	1
u _{ij}	=0.1	=0.2	=0.7	=0.1	=0.3	=0.6	=0.1	=0.4	=0.5

Сформовано автором

Далі для кожного варіанта ресурсного забезпечення і його альтернатив розраховується функція корисності (процедуру його розрахунку подано в [141]):

1. Корисність альтернатив за потребою у фінансових ресурсах: $U=(I_1:0,5; I_2:0,3; I_3:0,2)$.

2. Корисність альтернатив за потребою у матеріальних ресурсах: $U=(M_1: 0.6; M_2:0,3; M_3:0.1)$.

3. Корисність альтернатив за потребою у трудових ресурсах: $U=(I_1:0,6; I_2:0,3; I_3:0,1)$.

4. Корисність альтернатив за потребою у матеріальних ресурсах: $U=(I_1: 0,1; I_2:0,3; I_3:0,6)$.

Отже, оцінивши альтернативні варіанти досягнення бажаного рівня у формуванні інноваційно-безпекового потенціалу для сучасного логістичного підприємства України, відповідно до ступеня важливості за функцією корисності, можемо виділити найбільш оптимальні варіанти за кожною із них (рис. 3.2).

Результат оцінювання показав, що важливим у надскладних сучасних умовах функціонування є вибір вже наявних ресурсів без гострої потреби в залученні нових. Такий мінімальний набір ресурсного забезпечення зумовлений і змінами в зовнішньому середовищі. Окреме питання – щодо інформаційних ресурсів, в яких мінімальний пакет у вигляді безкоштовних вільних джерел, здебільшого, не можливий в умовах гіперконкуренції.

Слід зазначити, що ресурсне забезпечення – це не лише засіб полегшення повсякденної діяльності логістичних підприємств, це найважливіший фактор інноваційного розвитку, конкурентоспроможності та безпеки. Він дає цим підприємствам можливість не тільки реагувати на поточні вимоги ринку, але також передбачати і формувати майбутні тенденції, забезпечуючи довгострокову життєздатність та успіх на глобальному ринку, що швидко розвивається. Як показує проведене нами

дослідження, це уможлиблює ефективне формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства.

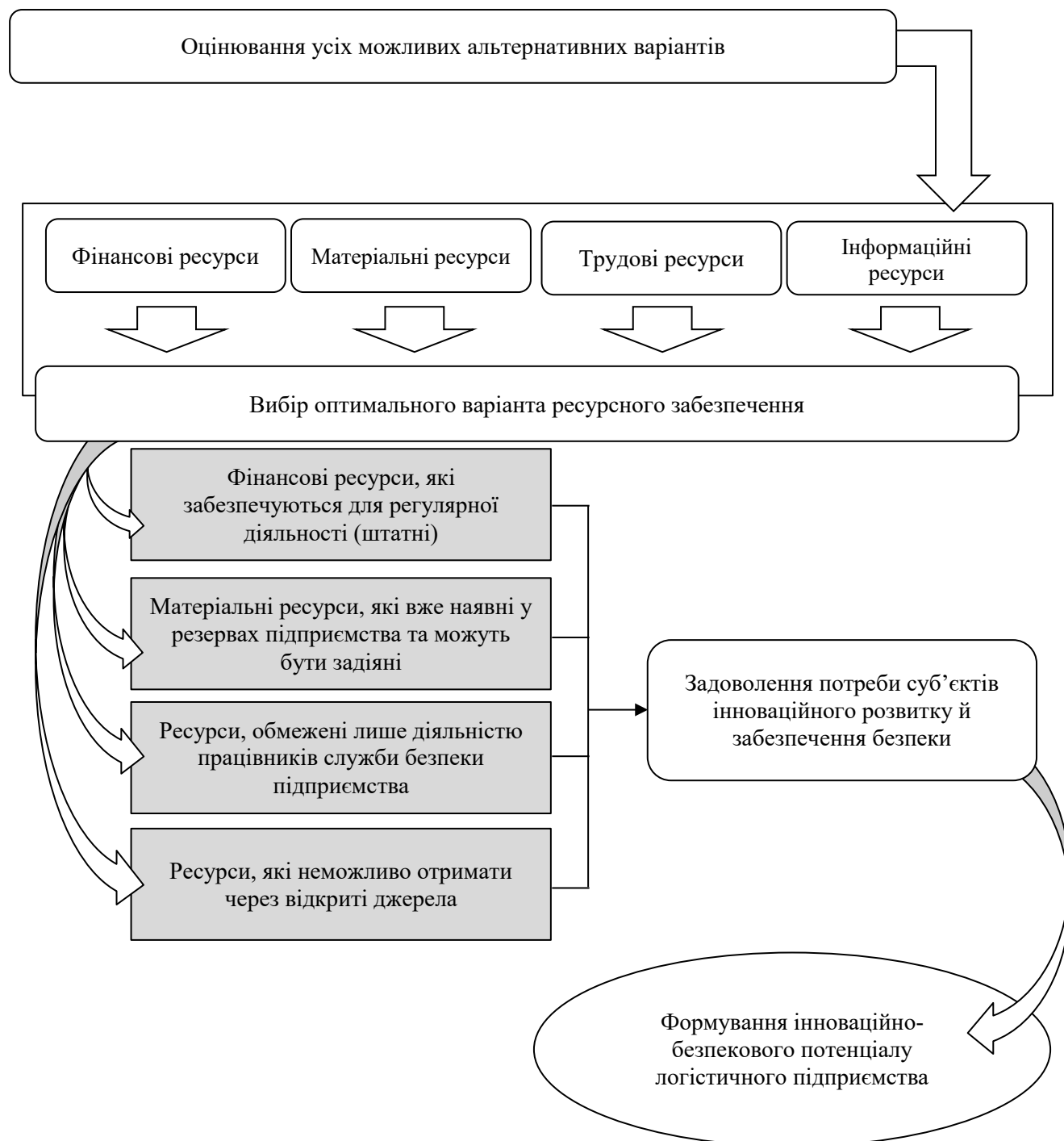


Рис. 3.2. Модель оптимального варіанта ресурсного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства
Сформовано автором

Проте варто зазначити, що ресурсне забезпечення – це лише один із важливих елементів. Окрім цього, слід усвідомити, яким чином повинен виглядати сучасний і, найголовніше, ефективний механізм управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичних підприємств. Про це йтиметься далі в нашому дисертаційному дослідженні.

3.2. Механізм управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичних підприємств

Логістичні підприємства, будучи однією із найбільш розвинутих груп відкритих соціально-економічних систем у національній економіці будь-якої цивілізованої країни світу, здійснюють свою фінансово-господарську діяльність в умовах високої мінливості під впливом значної кількості загроз, як внутрішніх, так і зовнішніх. Дослідження, проведене у підрозділі 2.2, продемонструвало, що вистачає зовнішніх і внутрішніх загроз, які справляють суттєвий негативний вплив на діяльність сучасного логістичного підприємства України в контексті формування його інноваційно-безпекового потенціалу. Такі умови актуалізують сам процес удосконалення функціонування існуючої безпекової системи, ключовим в якій повинен бути дієвий механізм управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичних підприємств. Слід зазначити, що важливість побудови такого механізму обґрунтована і специфікою логістичних підприємств та їх інноваційно-безпекового потенціалу. Річ у тім, що логістика як сфера економіки дедалі частіше покладається на цифрові технології в різних аспектах своєї діяльності, від управління ланцюгами поставок до обслуговування самих клієнтів. Цифровізація відкриває величезний інноваційний потенціал підвищення ефективності, скорочення витрат і підвищення точності логістичних операцій. Однак це також породжує такі проблеми, як необхідність вживання передових заходів безпеки, управління величезними обсягами даних та інтеграції нових технологій в існуючі

системи. Механізм управління дозволяє розв'язувати ці задачі. Логістичні підприємства все частіше покладаються на цифрові платформи своєї діяльності, вони стають більш сприйнятливими до кіберзагроз. Надійний механізм управління гарантує, що кібербезпека стане не другорядним питанням, а ключовим компонентом інноваційної стратегії. Цей підхід має вирішальне значення не тільки для захисту конфіденційних даних, але й для забезпечення безперервності операцій, що може бути особливо важливим при воєнному стані, коли ворог постійно намагається підірвати стійкість на всіх рівнях.

В умовах воєнного стану, в якому здійснюють свою фінансово-господарську діяльність більшість українських логістичних підприємств, ринкове середовище зазнало значних змін. Для деяких відкрило нові можливості виходу на міжнародний ринок, для інших закрило певні ринкові можливості. Проте логістика – це основа перемоги у війні. І логістичні підприємства України нерідко відіграють вирішальну роль у підтримці воєнних операцій, прямо чи опосередковано. Ця роль може змінюватись від постачання матеріалів та обладнання до перевезення персоналу. У таких сценаріях надійність, ефективність та безпека логістичних операцій мають першорядне значення. Нестабільний характер становища в країні, пов'язаний із воєнним станом, вимагає такої логістичної системи, яка була б одночасно легко адаптованою, стійкою і, найголовніше, інноваційно-безпековою. Сучасний механізм повинен враховувати і цей аспект.

Слід зазначити, що специфіка логістичних підприємств, які працюють зі складною мережею постачальників, клієнтів та ще й у мінливому середовищі, ще більше наголошує на необхідності побудови ефективного механізму управління. Такий механізм забезпечить відповідність інноваційних зусиль унікальним потребам та обмеженням логістичного сектора. Це полегшить плавну інтеграцію нових технологій, забезпечить дотримання правил та підтримає баланс між інноваціями та операційною стійкістю.

Можна стверджувати, що формування сучасного механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичних підприємств повинне бути направлене на уможливлення виконання двох вкрай важливих і при цьому ключових функціональних завдань: вжиття превентивних заходів й оперативних. З огляду на це, доцільно підкреслити, що ефективність управління інноваційно-безпековим потенціалом значною мірою залежить від здатності механізму поєднувати стратегічне планування із можливостям до адаптації. У цьому контексті ключовим є функціонування внутрішніх підсистем управління. При наявних неузгодженостях у внутрішніх процесах виникає суттєвий дисбаланс.

Зниження інноваційно-безпекового потенціалу сучасного логістичного підприємства України нерідко може бути спричинено рядом суперечностей, які певною мірою стають джерелом виникнення загроз. При формуванні та побудові будь-якого механізму такі суперечності слід детально окреслити і охарактеризувати, перш ніж представляти власне авторське бачення. У контексті механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичного підприємства слід звернути увагу на низку неузгодженостей у внутрішніх процесах (рис. 3.3).

Далі, в контексті обґрунтування сутності механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом сучасного логістичного підприємства, необхідно зрозуміти, якою є його структура. Тобто які елементи визначають його дії та направленість. Для цього варто звернути увагу на структурну складність механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом та визначити не лише ключові елементи, але й те, яке місце він посідає через керуючу й керовану підсистему. Сьогодні для кожного сучасного логістичного підприємства України керуюча підсистема включає в себе керівництво відкритою соціально-економічною системою, яке відповідає за стратегічне планування, прийняття рішень та встановлення цілей. Ця підсистема визначає основні напрями інноваційної та безпекової політики (рис. 3.4).

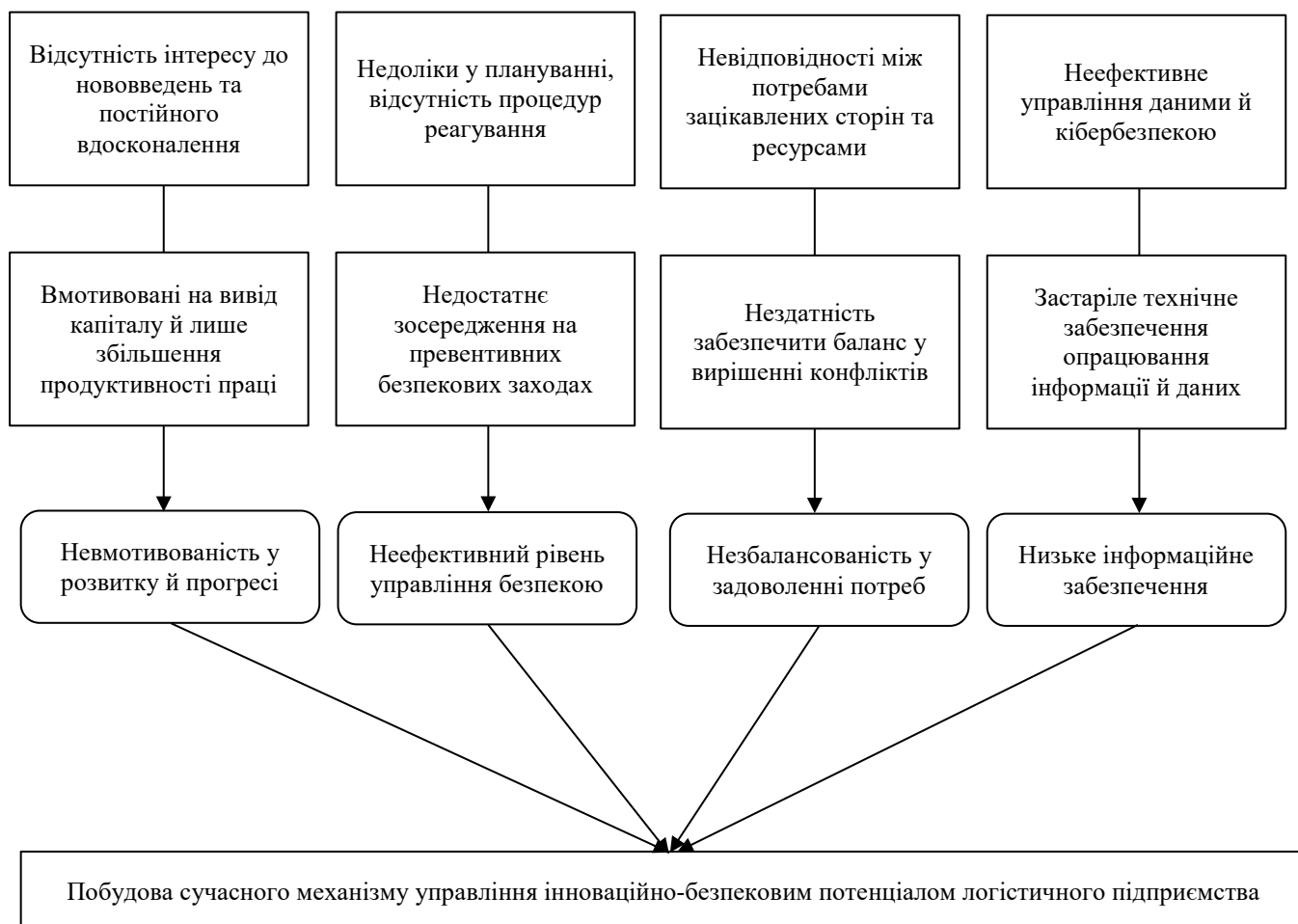


Рис. 3.3. Неузгодженості у внутрішніх процесах при побудові сучасного механізму управління

Сформовано автором

Керована підсистема охоплює всі оперативні аспекти логістичної діяльності, включаючи управління запасами, транспортування, складське господарство, управління ланцюгами поставок тощо. Ця підсистема безпосередньо впливає на щоденну діяльність логістичного підприємства і використовує встановлені керуючою підсистемою політики та процедури для забезпечення безпеки й ефективності.

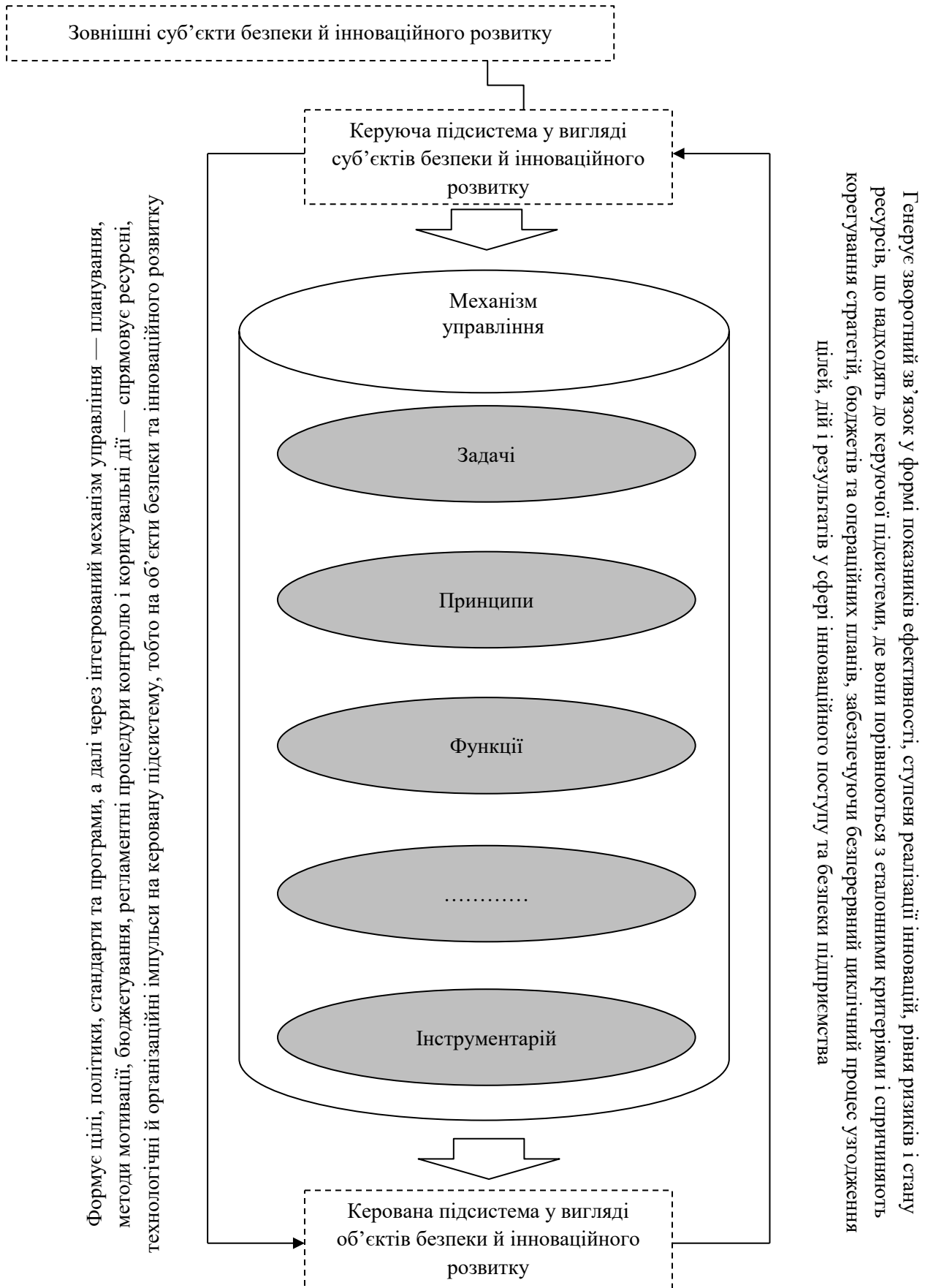


Рис. 3.4. Структура механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичного підприємства

Сформовано автором

Питання функціональних складових сучасного механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичного підприємства розкривається через його системність (рис. 3.5).

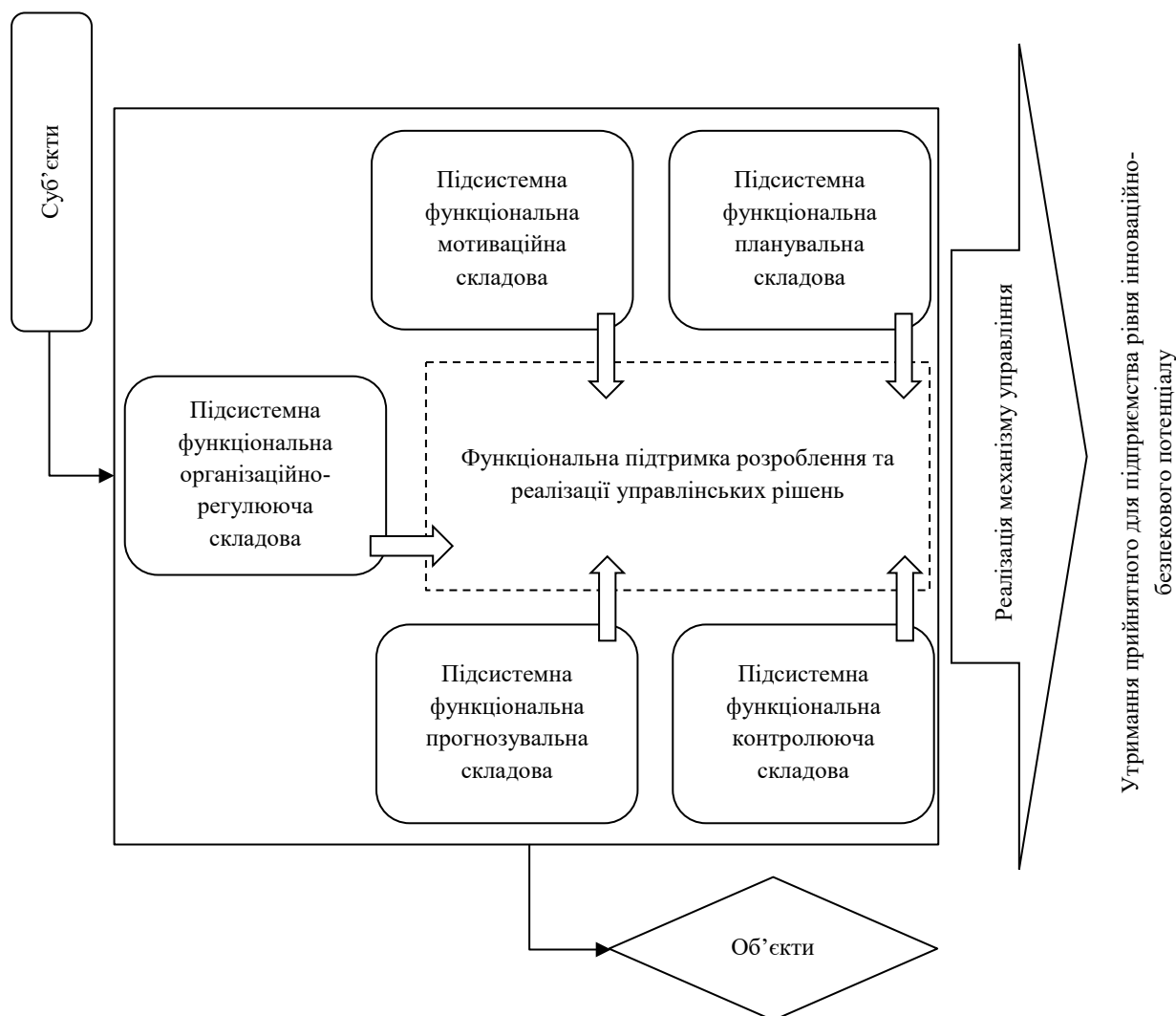


Рис. 3.5. Місце функціональних підсистем у сучасному механізмі управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичного підприємства

Сформовано автором

Є доцільним акцентувати на тому, що механізм управління – це відкрита система зі своїми входами і виходами, внутрішніми процесами тощо. Можна припускати, що на вході маємо внутрішні й зовнішні фактори впливу, а на виході певний результат у вигляді соціально-економічного ефекту для логістичного підприємства. На нашу думку, прийнятним при механізмі управління інноваційно-безпековим потенціалом може бути результат у вигляді рішень, оптимальних для безпекового функціонування та

інноваційного розвитку. Механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичного підприємства притаманні і певні підсистемні функціональні складові, кожна з яких повинна висвітлювати саму сутність процесу управління, а отже, спиратися на її загальноприйняті функції. Виділимо такі підсистемні функціональні складові механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичного підприємства: прогнозуюча, планування, організаційно-регулююча, мотиваційна, контрольна (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Підсистемні функціональні складові сучасного механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичного підприємства
Сформовано автором

Зауважимо, що основу для побудови будь-якого механізму управління складають його принципи, які слід використовувати при цьому. Дослідивши наявні підходи [37;38;45;48;52], ми дійшли висновку, що в сучасній науці та практиці досі відсутнє єдине, узагальнене бачення того, яким має бути перелік сучасних принципів механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичних підприємств. Пропонуємо наше бачення зазначеного переліку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Сучасні принципи механізму управління інноваційно-безпековим
потенціалом логістичних підприємств

№	Принципи	Сутність
1	Принцип системності	Цей принцип наголошує на важливості цілісного підходу. Це передбачає, що управління інноваційно-безпековим потенціалом слід розглядати не як ізольовані завдання, а як частини складної системи. Рішення та дії, що вживаються в одній галузі бізнесу, повинні розумітися та аналізуватися у контексті всього підприємства. Такий системний підхід допомагає виявити взаємозалежності та гарантувати, що зміни в одній частині не вплинуть негативно на іншу
2	Принцип доцільності	Наголошує на необхідності своєчасних та адекватних дій, передбачених новосформованим механізмом управління. У контексті логістичних підприємств це впровадження інноваційних заходів та заходів безпеки, які не лише ефективні, а й своєчасні. Це передбачає баланс і гармонію між терміновістю певних дій, наявними ресурсами та потенційним впливом, який вони можуть мати
3	Принцип інтегрованості	Наголошує на важливості забезпечення того, щоб інновації та заходи безпеки не працювали ізольовано, а були інтегровані у ширші операційні процеси. Такий інтегрований підхід забезпечує узгодженість та синергію зусиль організації у сфері інновацій та безпеки
4	Принцип безпекового розвитку	Передбачає, що сформований механізм управління повинен дотримуватися догми щодо постійного уможливлення безпекового розвитку у будь-яких внутрішніх і зовнішніх умовах
5	Принцип контрольованості	З погляду інновацій та безпеки в логістиці цей принцип передбачає, що всі зміни та нові впровадження мають бути під чітким контролем. Він включає моніторинг, коригування та управління процесами, щоб гарантувати, що вони досягають бажаних цілей без непередбачених наслідків
6	Принцип оперативності	Оперативність у цьому контексті означає досягнення максимального результату за мінімальних витрат, балансуючи витрати, час та використання ресурсів. Для логістичних підприємств застосування принципу оперативності до побудови механізму управління означає пошук найефективніших методів досягнення цілей безпеки без непотрібних витрат ресурсів та часу
7	Принцип узгодженості	Забезпечення послідовного застосування стандартів та процедур та постійне прагнення дотримуватися цих стандартів. Цей принцип націлений на дотримання узгодженості із загальною стратегією економічного розвитку логістичного підприємства

Сформовано автором

Слід зазначити, що кожен із представлених на табл. 3.4 принципів є складовою комплексного та збалансованого підходу до управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичних підприємств, забезпечуючи їх ефективну та безпекову роботу в конкурентному бізнес-середовищі.

Окремою важливою складовою сучасного механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичного підприємства є поставлені

перед ним задачі. Результати дослідження [68;80;104] дозволяють нам представити авторське бачення ключових задач такого механізму:

1. Оцінювання та протидія основним загрозам. До цієї групи належать виявлення, аналіз та протидія загрозам, пов'язаним із логістичними операціями. Це включає оцінку потенційних небезпек, які можуть виникнути в результаті нових технологій або процесів, і реалізацію стратегій для ефективного управління з метою недопущення посилення негативного впливу різного роду й форм загроз.

2. Виявлення та інтегрування інновацій. Одним з основних завдань є визначення інноваційних рішень, які можуть підвищити ефективність, знизити витрати або покращити якість обслуговування в логістичних операціях. Це також передбачає плавну й безпекову інтеграцію цих інновацій в існуючі процеси, гарантуючи при цьому, що вони не будуть становити загрозу.

3. Забезпечення відповідності. Механізм управління повинен формуватися на базі стандартів і вносити усі зміни згідно із загальною стратегією розвитку, при цьому зберігаючи якісний рівень захищеності всіх аспектів діяльності логістичного підприємства.

4. Здійснення моніторингу інноваційно-безпекових процесів. Потрібен постійний моніторинг як інноваційних процесів, так і протоколів безпеки, саме тому сучасний механізм управління повинен уможливлювати цей процес. Завдання полягає в тому, щоб налаштувати систему безпеки для регулярного оцінювання ефективності цих аспектів і внесення коригувань залежно від необхідності забезпечення оптимального функціонування та інноваційного розвитку.

5. Постійна готовність і стійке реагування на прояви сигналів. Розробка та підтримання надійних планів реагування на різного роду сигнали є однією із задач сучасних механізмів управління. Це гарантує, що логістичне підприємство буде готове реагувати на непередбачені події, зводячи при цьому до мінімуму негативний вплив.

6. Уможливлення міркування сталого розвитку відкритої соціально-економічної системи. Прийняття та реалізація управлінських рішень повинні зводитися до того, щоб інновації та практика забезпечення безпеки були націлені на досягнення сталості та стійкості всієї соціально-економічної системи.

Третьою важливою складовою сучасного механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичного підприємства є його інструментарій. Під інструментарієм слід розуміти сучасні методи, важелі та інструменти формування й реалізації в максимально ефективній формі механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом, який за їх допомогою досягатиме високого соціально-економічного ефекту для керівництва логістичним підприємством у будь-яких умовах розвитку й функціонування. При цьому методи механізму управління – це прийоми або ціла система прийомів, застосування яких сприяє інноваційно-безпековій діяльності логістичного підприємства. Відтак представлено авторське бачення інструментарію сучасного механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичного підприємства. При цьому зазначимо, що це бачення враховує специфіку фінансово-господарської діяльності даної відкритої соціально-економічної системи (рис. 3.7).

Важливим елементом є інформаційне забезпечення. До нього віднесемо такі джерела, які уможливають розроблення та реалізацію управлінських рішень щодо формування та розвитку інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства: обліково-аналітичне забезпечення за внутрішніми процесами; інтернет-ресурси, медіа, конкурентна розвідка як зовнішні джерела.



Рис. 3.7. Інструментарій сучасного механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичного підприємства

Сформовано автором

Важливою складовою сучасного механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичного підприємства є техніка і технологія здійснення цього процесу, які дотичні до розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень. Іншою складовою цього процесу є створення та втілення стратегій, які дозволяють суб'єктам безпеки впливати

на об'єкти безпеки, забезпечуючи їх захист від негативної дії як внутрішніх, так і зовнішніх загроз. Це передбачає глибоке розуміння потенційних вразливостей і розробку комплексних рішень для їх нейтралізації. Таким чином, управління інноваційно-безпековим потенціалом вимагає інтегрованого підходу, що охоплює як технічні, так і технологічні аспекти, і забезпечує всебічний захист підприємства від різноманітних викликів та загроз.

У контексті управління інноваційно-безпековим потенціалом, кадрове забезпечення логістичного підприємства вимагає створення чіткої організаційної структури суб'єктів безпеки, яка передбачає наявність кваліфікованого резерву працівників, що спроможні виконувати поставлені перед ними завдання. Ці працівники повинні бути не лише добре підготовлені для виконання захисних функцій, але і здатні ефективно збирати, обробляти й аналізувати інформацію, яка має важливе значення для забезпечення безпеки підприємства. Окрім цього, креативність і нестандартне мислення повинні також бути їхніми характерними рисами.

Далі слід охарактеризувати і сам процес функціонування механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичного підприємства в Україні, завдання якого полягає в тому, щоб забезпечити процес розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень. Отже, у цих площинах і побудуємо наш розгляд (рис. 3.8).

Зазначимо, що необхідність формування механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичних підприємств зумовлена потребою в ефективному вирішенні превентивних й оперативних завдань у складному середовищі та нових ринкових умовах для безпекового розвитку.

Такий механізм не лише дозволить логістичним підприємствам використовувати нові технології та методи, але й забезпечить упровадження цих інновацій з урахуванням унікальних потреб та динаміки логістичного сектору.

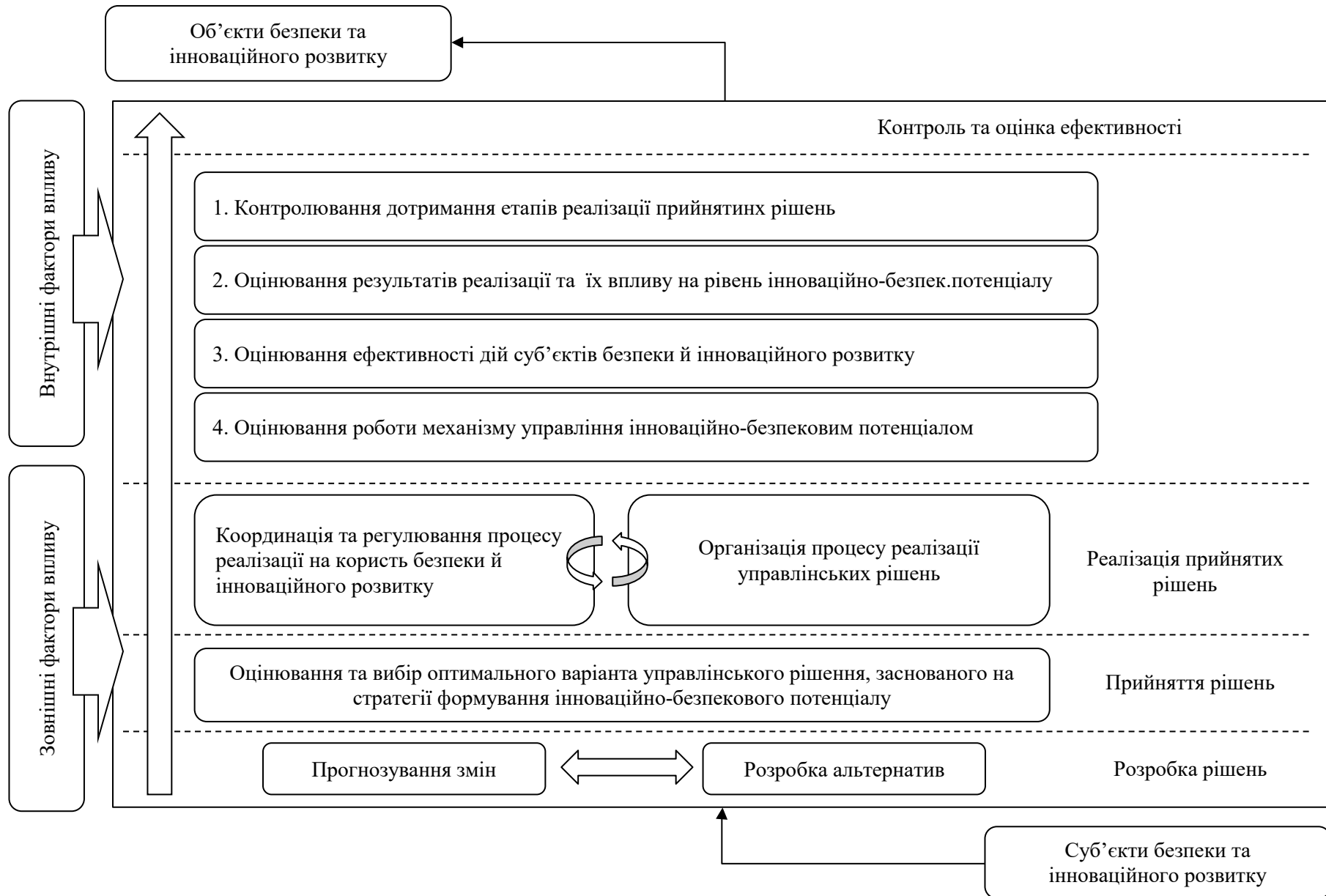


Рис. 3.8. Площини дії механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичного підприємства

Сформовано автором

Проте кожен механізм є частиною певної стратегії. Сьогодні вибір ефективної й безпекової стратегії розвитку є вкрай складною науково-практичною проблемою, яку слід розглянути детальніше.

3.3. Моделювання вибору оптимальної стратегії формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств відповідно до динамічності зовнішнього середовища

Проведений у підрозділі 2.1 аналіз показав, що поточні умови ведення логістичної діяльності в Україні характеризуються суттєвим темпом змін, що робить їх непередбачуваними. За таких умов посилюється негативний вплив ряду факторів і загроз на діяльність логістичних підприємств. Ефективність фінансово-господарської діяльності логістичних підприємств України сьогодні залежить від їхньої спроможності чітко визначити орієнтири і шляхи їх досягнення. Важливим є аспект ресурсного забезпечення досягнення цих орієнтирів, що було вже розглянуто в підрозділі 3.1. Проте актуальним є також питання про те, якими повинні бути ці орієнтири. Доцільно зазначити, що йдеться про стратегічні орієнтири, а значить, слід розглядати формування і вибір оптимальної стратегії, яка буде «ввести корабель вперед». У цьому контексті стратегія – це мистецтво та наука гармонійного поєднання інноваційного мислення та дій у рамках забезпечення безпеки підприємства. Мається на увазі творче та активне балансування можливостей і напрямів, які сприяють розвитку підприємства, з одночасним забезпеченням того, щоб кожен крок, що реалізується, був підкріплений надійними інноваційними заходами безпеки та управлінням. Така подвійна спрямованість гарантує, що логістичне підприємство залишиться передовим та конкурентоспроможним, але при цьому стійким та безпеково-орієнтованим. Суть стратегії полягає в її здатності передбачати,

адаптуватися та відповідально досягати зростання та досконалості, збалансовуючи успіх інновацій з безпекою.

Варто зазначити, що наявна практика забезпечення інноваційно-безпекового потенціалу сучасного підприємства, у більшості випадків, орієнтується на вирішення поточних проблем. Фактично, йдеться про розв'язання проблем, що турбують керівництво логістичного підприємства тут і зараз, оскільки в умовах воєнного стану прогнозування і стратегічний підхід можуть бути неефективними. Але, на нашу думку, це не можна вважати правильним, оскільки стабілізація функціонування логістичних підприємств потребує розроблення і застосування оптимальної стратегії, яка була б чітко пов'язана із загальною стратегією розвитку цього виду відкритих соціально-економічних систем. Виникає потреба вибирати оптимальну стратегію формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств, особливо в умовах динамічного зовнішнього середовища. Логістика, будучи галуззю, в якій безпека має першочергове значення, отримує переваги над стратегічним моделюванням, оскільки дозволяє передбачати потенційні ризики та вживати запобіжних заходів. Це забезпечує не тільки експлуатаційну безпеку, але й цілісність та надійність ланцюжка поставок. Ті чи інші стратегії формування інноваційно-безпекового потенціалу уможливають підвищення стійкості. Вони готують логістичні підприємства до ефективного реагування на кризи та підтримання безперервності роботи. Правильний вибір стратегії нині – це комплексний підхід до управління. Він дозволяє досягати збалансованості інновацій та безпеки, керувати ризиками, використовувати технологічні досягнення та забезпечувати стійкі, орієнтовані на клієнта, такі, що відповідають вимогам, конкурентоспроможні, масштабовані та стійкі.

Вибір оптимальної стратегії залежить від низки чинників, які можуть мати як негативний, так і позитивний вплив на формування інноваційно-

безпекового потенціалу сучасного логістичного підприємства України. Їх врахування забезпечує оптимальний вибір стратегії в умовах мінливого зовнішнього середовища.

На нашу думку, слід розглядати два типи стратегій формування інноваційно-безпекового потенціалу для сучасного логістичного підприємства, які відрізняються пропасивною і проактивною орієнтацією на здійснення цього процесу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Стратегії формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств відповідно до динамічності зовнішнього середовища

Прогресивний стратегічний підхід до формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств	Консервативний стратегічний підхід до формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств
ПС	КС
Стратегічні орієнтири націлені на гармонізацію інноваційних рішень із забезпеченням високого рівня безпеки. Основна ідея полягає у постійному пошуку і впровадженні передових технологічних нововведень, що водночас забезпечують надійність і безпеку логістичних операцій. При цьому, застосовується стратегічне управління на випередження із активною позицією «виживання» на ринку	Стратегічні орієнтири націлені на забезпечення безпечного розвитку, підтримки і захисту вже існуючого рівня інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства. Ключова ідея передбачає в перспективі утримати ті позиції по інноваціях і рівню безпеки, що вже досягло логістичне підприємство. При цьому, важливо захистити усе, що є, у динамічному зовнішньому середовищі

Сформовано автором

Слід зазначити, що існує суттєва відмінність прогресивного стратегічного підходу до формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств і консервативного. При прогресивному відбувається проактивна і одночасно швидка адаптація до змін у ринковому середовищі, із постійним пошуком можливостей для інновацій та вдосконалення. Для консервативного стратегічного підходу є характерною схильність до збереження існуючих бізнес-моделей та стратегій, опір змінам, які можуть порушити стабільність. Отже, прогресивний підхід орієнтований на інновації, прийняття ризиків та швидку адаптацію, тоді як консервативний

підхід зосереджується на стабільності, перевірених практиках та обережному управлінні змінами.

Слід зазначити, що в динамічному, часто нестабільному зовнішньому середовищі українського ринку логістики саме стратегія формування інноваційно-безпекового потенціалу задає вектор довгострокового розвитку підприємства. Прогресивний стратегічний підхід виступає проактивним драйвером змін, поєднуючи технологічні новації з превентивною безпекою, тоді як консервативний стратегічний підхід акцентує на стабільності, поступовій еволюції та захисті уже здобутих позицій (рис. 3.9).

Проведені в другому розділі цього дисертаційного дослідження аналіз й оцінювання стану розвитку логістичних підприємств України, із залученням провідних експертів із питань інноваційного та безпекового розвитку (їх думки і результати опрацьовані через дотримання процедур сучасним методом Дельфі), уможливили виділення ключових факторів зовнішнього середовища, що сьогодні визначають його мінливість та гіпердинамічність і суттєво впливають на формування інноваційно-безпекового потенціалу (табл. 3.6).

Для зручності кожен із виділених нами факторів (з урахуванням міркувань експертів) позначимо через систему змінних FC (FC-1; FC-2; FC-3; FC-4; FC-5). Через шкалу відносної важливості кожного із виділених факторів можна побудувати моделі на основі методу ієрархічного аналізу таким чином, щоб встановити, який фактор переважає інший. Це дозволить порівняти, як виділені фактори зовнішнього середовища впливають на формування інноваційно-безпекового потенціалу сучасного логістичного підприємства (рис. 3.10).

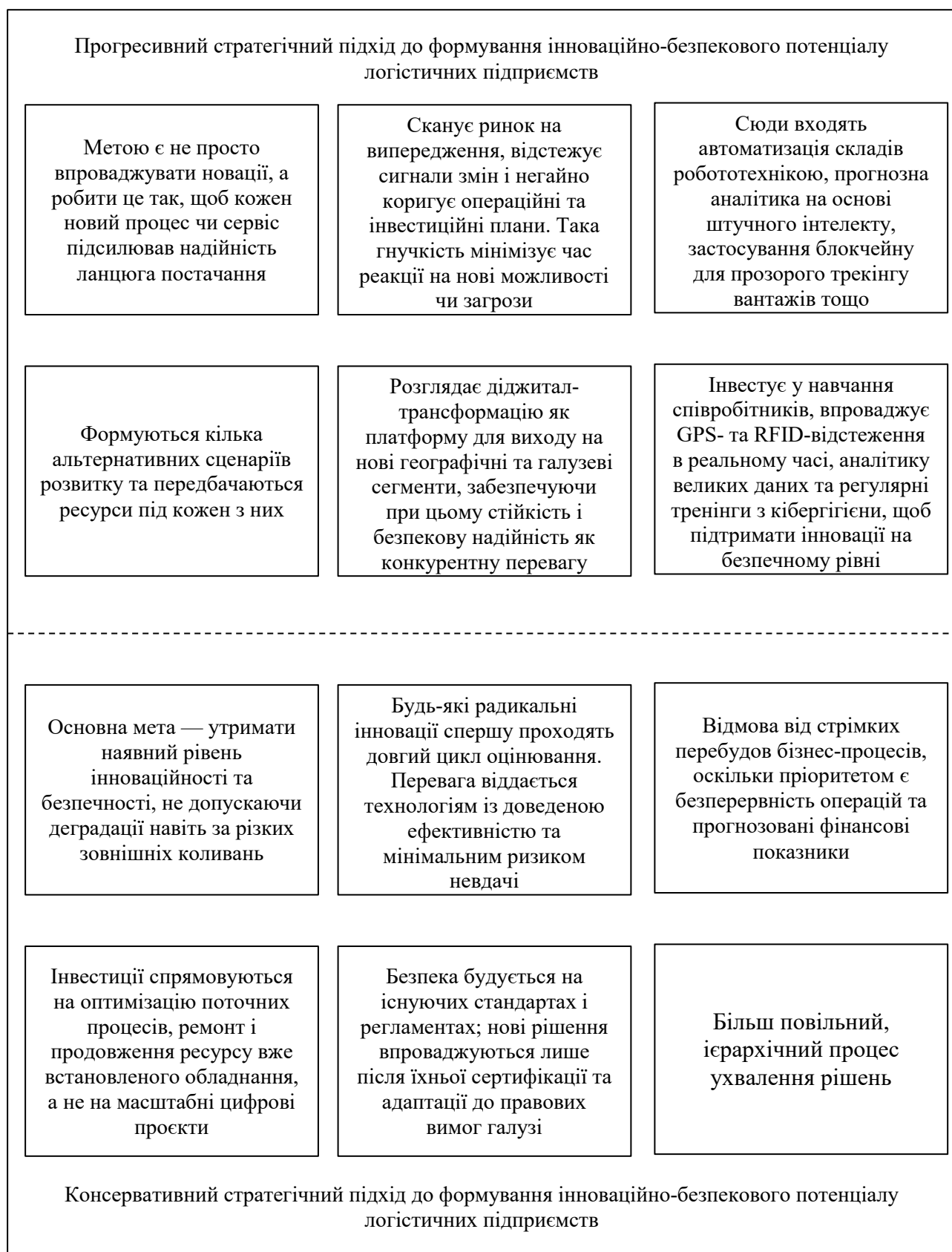


Рис. 3.9. Ключові характеристики запропонованих стратегічних підходів до формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств
Сформовано автором

Таблиця 3.6

Ключові фактори зовнішнього середовища, що суттєво впливають на формування інноваційно-безпекового потенціалу сучасного логістичного підприємства України

Визначені фактори впливу				
Суттєві структурні економічні перетворення на ринку	Впровадження воєнного стану і зростання попиту на логістичну діяльність	Посилення цифровізації й розвиток Індустрії 4.0	Переорієнтація на міжнародні ринки та зростання вимог до якості логістичної діяльності	Інноваційно-технологічна пасивність в активності логістичних підприємств
Математичне позначення для подальших обчислень				
FC-1	FC-2	FC-3	FC-4	FC-5

Сформовано автором

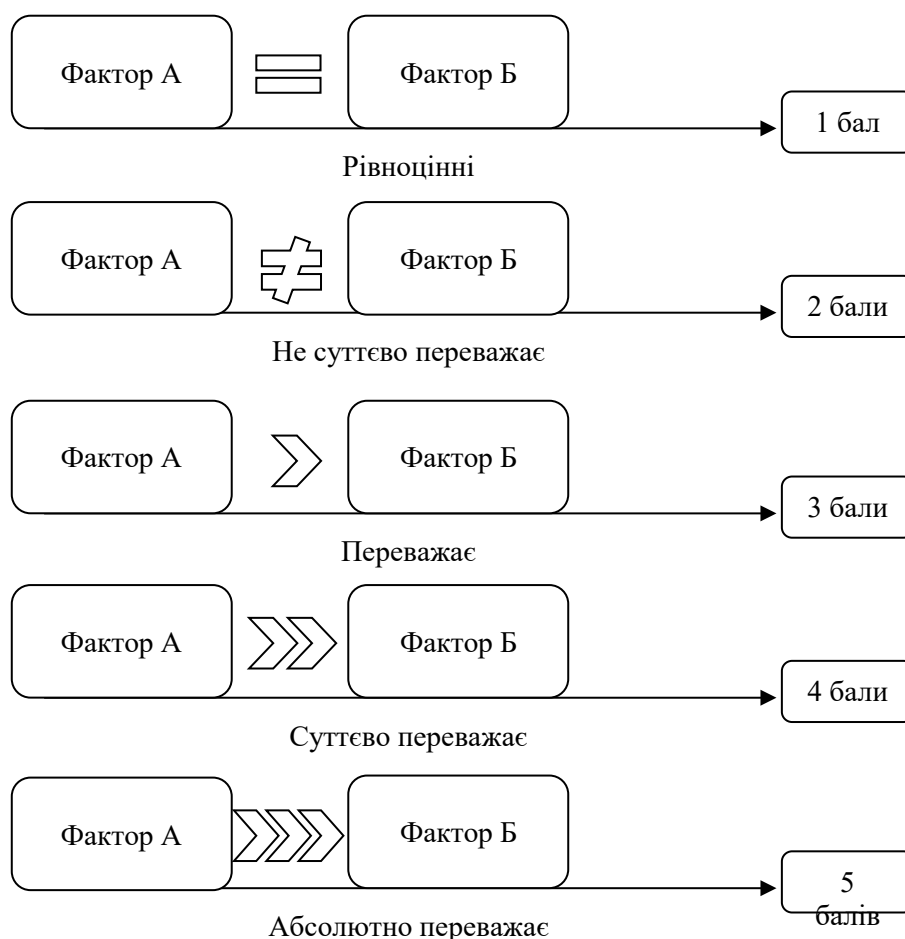


Рис. 3.10. Шкала оцінювання відносної важливості факторів

Сформовано автором на основі [106;96;53]

Варіанти стратегій та визначені шляхом експертного аналізу фактори впливу зовнішнього середовища отримали власні математичні позначення, що дозволяє відображати їх у подальших розрахунках. Насамперед, представимо впорядковану мапу задач вибору оптимальної форми стратегії формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства, яка враховує три рівні: рівень стратегій, рівень визначених факторів зовнішнього середовища, рівень основної задачі (рис. 3.11).

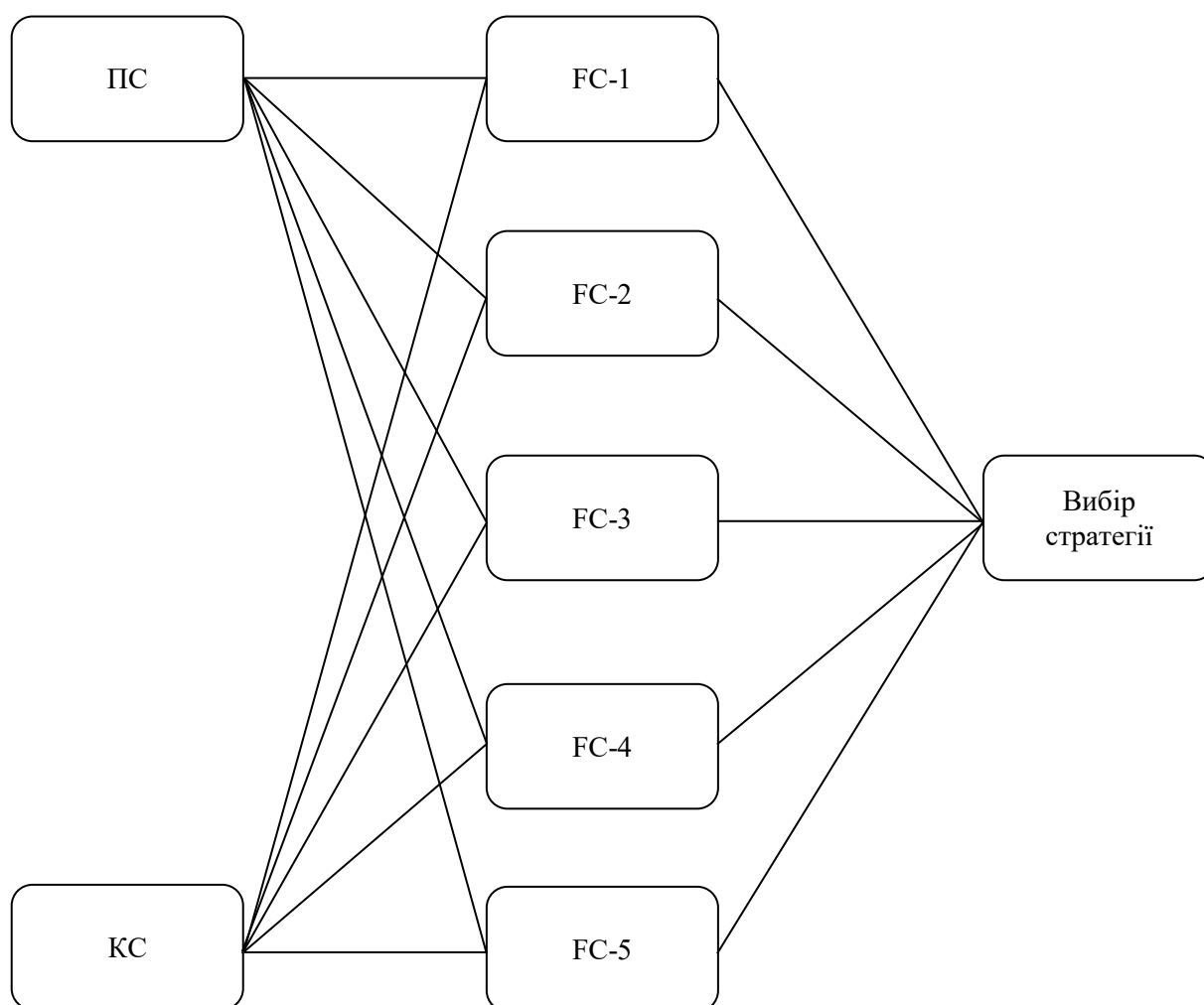


Рис. 3.11. Мапа задач вибору оптимальної форми стратегії формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства

Сформовано автором

Далі застосовується ряд показників і формул, які необхідні для виконання поставлених задач. Перш за все, існує потреба в оцінюванні альтернативних сценаріїв. Одним з питань є визначення власного числа λ_{\max} , що представляє показник наближеності, при якому частка відділення суми компонента власного вектору на кількість компонентів як середнє арифметичне. Найбільше власне значення (λ_{\max}) – це найбільше власне значення матриці. Цей показник вкрай важливий для визначення подальших показників, таких як коефіцієнт узгодженості й рівень неузгодженості. Коефіцієнт узгодженості – це міра, яка використовується для кількісної оцінки згоди між двома або більше оцінювачами чи системами вимірювання. Рівень неузгодженості є мірою, що використовується в процесах прийняття рішень, особливо в процесі аналітичної ієрархії.

Обов'язкова умова полягає в тому, що рівень неузгодженості повинен дорівнювати 10 % або бути нижчим. Це загальноприйнятий поріг довіри до експертного оцінювання. У класичних методиках рівень неузгодженості показує, наскільки логічно узгодженими є судження при попарному порівнянні критеріїв або альтернатив. Значення понад 10 % означає, що відповіді суперечливі, нестабільні або не мають внутрішньої логіки. Зрештою, через пріоритетність і встановлену відносну вагу кожного із видів стратегій ми розраховуємо значення пріоритетності, в якому із двох випадків воно буде вищим; така стратегія формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства вважається найбільш прийнятною та оптимальною у сьогоdnішньому зовнішньому середовищі (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Основні формули, застосовані в проведеному дослідженні

Призначення і задача	Формула	Розшифрування
Проведення порівняння	$n(n-1)/2$	m – кількість альтернатив
	$m(n(n-1)/2)$	n – кількість елементів у матриці
Обчислення коефіцієнта узгодженості	$CI = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$	λ_{\max} – найбільше власне значення; n – кількість елементів у матриці

Визначення рівня узгодженості матриці	$CR=CI/WI$	CR – значення коефіцієнта узгодженості WI – величина випадкового індексу (у нашому випадку кількість об'єктів становить 5 факторів, значить, значення 1,12)
Вибір стратегії формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства	$U = \sum w_i u_{ij}$	w_i – пріоритет рівня змін фактору, що впливає та надалі визначає формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства u_{ij} – відносна вага кожного варіанту стратегічного підходу за рівнем фактору зовнішнього середовища (1-5)

Сформовано автором

Сам процес відбувається покроково і відповідно до встановленої процедури. Перш за все слід сформувати основну матрицю, в якій попарно порівнюються визначені нами фактори зовнішнього середовища, що суттєво впливають на формування інноваційно-безпекового потенціалу сучасного логістичного підприємства України. Квадратно-обернено-симетричний формат матриці передбачає, що вся діагональ у ній буде дорівнювати 1. При цьому слід зазначити, що якщо елемент a_{ij} представляє відношення елемента i до j , то a_{ji} буде його оберненим значенням, тобто $a_{ji}=1/a_{ij}$. Матриця парних порівнянь допомагає систематизувати та кількісно оцінити суб'єктивні судження при аналізі різних альтернатив або критеріїв.

Матриця парного порівняння – це структурований інструмент, який використовується при прийнятті рішень для порівняння набору елементів попарно один з одним. Це квадратна матриця, де кожен елемент є порівнянням одного елемента з іншим. Таким чином, матриця є $n \times n$. Оскільки у нас в розпорядженні 5 ключових факторів, то і матриця буде 5×5 відповідно. Зазначимо, що всі розрахунки відбувалися через програму згідно з лістингом. Відповідно, слід подати суму елементів стовпців матриці, що буде використано далі, й розрахувати інші показники (рис. 3.12).

Послідовність у матриці має вирішальне значення для забезпечення логіки обчислень/порівнянь. Через суб'єктивні судження можуть виникнути

невідповідності, які необхідно перевірити та усунути, особливо коли залучається велика кількість експертів. Основною метою використання цієї матриці є визначення ваги або пріоритетів для елементів, що порівнюються, що полегшує процес прийняття рішень, особливо в сценаріях, де якісні критерії необхідно оцінити кількісно. Матрицю, в контексті нашої задачі, представлено на рис. 3.12.

	FC-1	FC-2	FC-3	FC-4	FC-5
FC-1	1	1/2	1/4	3	2
FC-2	3	1	1/2	3	5
FC-3	2	2	1	4	4
FC-4	1/3	1/3	1/3	1	2
FC-5	1/2	1/4	1/5	1/2	1
Суми	$w_1=0.1$ 4	$w_2=0.$ 3	$w_3=0.$ 4	$w_4=0.$ 1	$w_5=0.0$ 6

Рис. 3.12. Заповнена матриця порівнянь виділених факторів

Сформовано автором

Не слід забувати, що було також визначено і рівень узгодженості згідно з формулами, представленими на рис. 3.12, а отже, ми маємо коефіцієнт узгодженості на рівні 0,03, при цьому значення неузгодженості є близько 2 %, тобто не перевищує встановленої норми в 10 %. Такий результат заповнення матриці та проведених розрахунків свідчить про те, що нашим експертам не слід повторно проводити опитування і заново обґрунтовувати їх судження. Можна наполягати на повній відповідності узгодженості

експертиз суджень щодо вагомості значень представлених факторів зовнішнього середовища, що суттєво впливають на формування інноваційно-безпекового потенціалу сучасного логістичного підприємства України.

Наступний крок – це порівняння стратегій, які ми пропонуємо: прогресивний стратегічний підхід (ПС) і консервативний стратегічний підхід (КС) до формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств. Кожен із стратегічний підходів детально описано в табл.3.9. З огляду на те, що за результатами проведеного експертного аналізу було визначено 5 факторів зовнішнього середовища, що суттєво впливають на формування інноваційно-безпекового потенціалу сучасного логістичного підприємства України, то й порівнянь буде 5 пар. Для наочності подамо перші дві пари порівнянь, а інші будуть детально представлені у Додатку 3.

Проведене порівняння має також достатню узгодженість (не перевищує 10%), і це демонструє високий рівень коректності отриманих оцінок. Заповнена матриця за продовженням воєнного стану, зростанням попиту на логістичні послуги і матриця за посиленням цифровізації та розвитку Індустрії 4.0 представлені на рис. 3.13.

Далі, оскільки всі результати залишаються в межах допустимої норми і в повному обсязі виконані згідно з процедурою моделювання, слід вибрати оптимальну стратегію формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств відповідно до динамічності зовнішнього середовища.

	FC-2		FC-3	
	ПС	КС	ПС	КС
КС	5	1	1/2	1
ПС	1	1/5	1	2
Суми	$u_{21}=0.2$	$u_{22}=0.8$	$u_{31}=0.7$	$u_{32}=0.3$

Рис. 3.13. Заповнена матриця порівнянь за продовженням/посиленням дії визначених факторів

Сформовано автором

Застосовуючи дані із табл. 3.10, можемо подати результати розрахунків (рис. 3.14).

Отже, оптимальним буде вибір прогресивної стратегії формування інноваційно-безпекового потенціалу для сучасного логістичного підприємства України, при якому потрібні проактивні заходи. За такої стратегії виникає потреба в наступних активних діях стратегічного характеру:

- автоматизація складів за допомогою інтелектуальної робототехніки для підвищення ефективності та точності, використання штучного інтелекту для прогнозної аналітики щодо попиту та оптимізації управління ланцюжками поставок, а також використання блокчейну для безпечного та прозорого відстеження товарів;

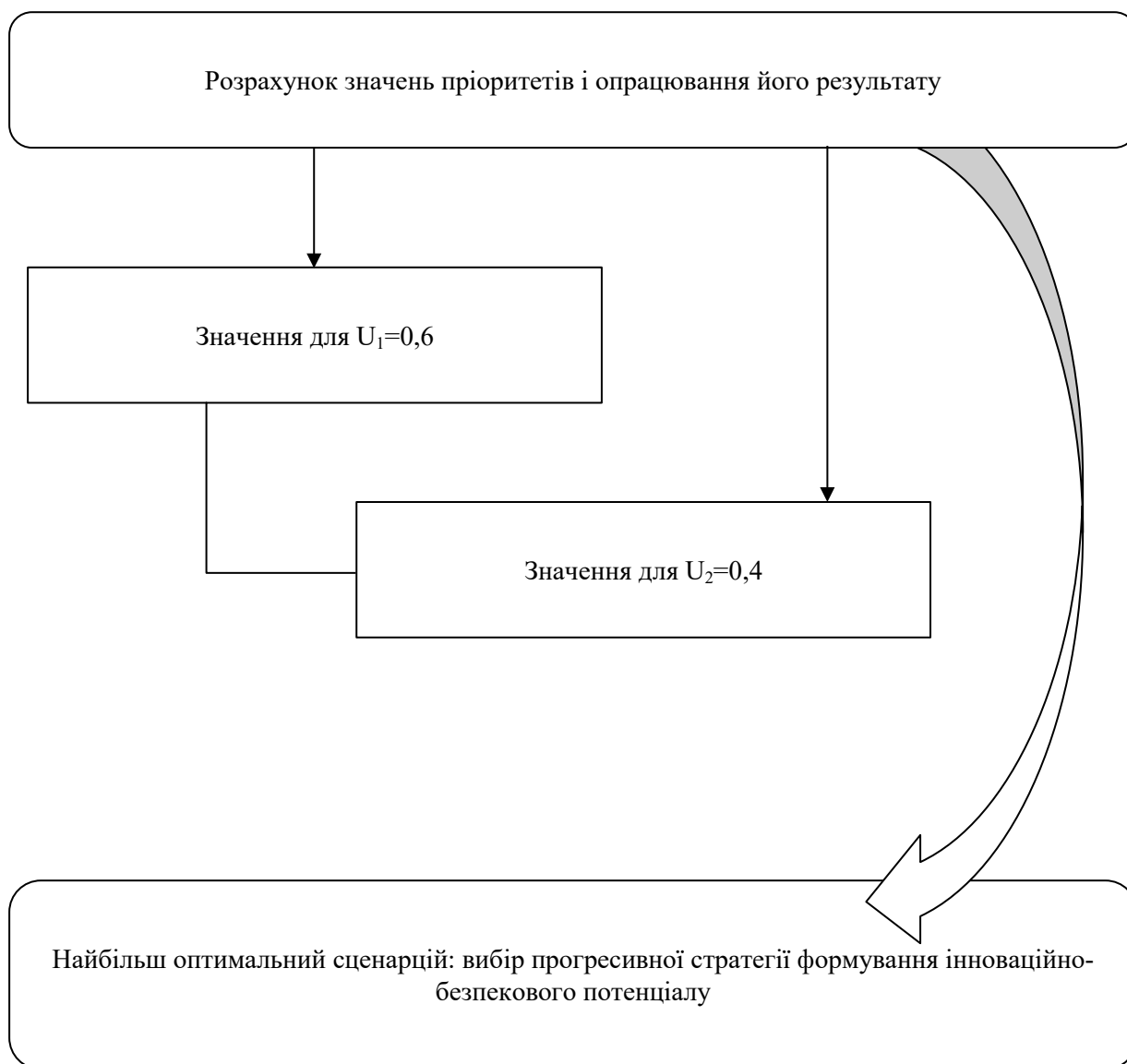


Рис. 3.14. Вибір стратегії формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств відповідно до динамічності зовнішнього середовища

Сформовано автором

- провадження протоколів безпеки для захисту від кіберзагроз, які часто трапляються під час воєнних конфліктів. Це включає такі дії, як регулярні перевірки безпеки, навчання співробітників кібергігієні та впровадження передового шифрування для захисту даних;

- диверсифікація постачальників та логістичних маршрутів, щоб уникнути залежності від потенційно нестабільних регіонів, унаслідок воєнних дій;

- впровадження технологій GPS і RFID для відстеження поставок у режимі реального часу, що має вирішальне значення в зоні воєнних дій, а також використання інструментів аналізу даних для отримання інформації про ефективність логістики, поведінку клієнтів та ринкові тенденції;

- проведення регулярних навчань з техніки безпеки, дотримання військових правил та обмежень, а також підтримання відкритого зв'язку з владою, щоб бути в курсі протоколів безпеки;

- навчання управління кризами, реагування на надзвичайні ситуації та адаптації до швидко мінливих сценаріїв;

- оптимізація маршрутів для підвищення паливної ефективності, використання екологічно чистої упаковки та інвестиції в екологічно чисті логістичні рішення.

У результаті нами отримано прийнятний варіант стратегії формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств відповідно до умов динамічності зовнішнього середовища. Гіпердинамічність зовнішнього середовища може кардинально змінити всі прогнози і результати моделювання. У таких умовах ні оптимальне ресурсне забезпечення (підрозділ 3.1), ні ефективний механізм управління (підрозділ 3.2) не здатні залишитися без необхідних коригувань та видозмінення. Логістичні підприємства України мають власні слабкі місця (підрозділ 2.1), одне із яких є гіперчутливість до маневрування в умовах змін зовнішнього середовища, саме тому рекомендована стратегія не може бути на 100 % прийнятним варіантом вибору. При цьому варіативність і нові підходи до моделювання надають те ключове, що потрібно логістичним підприємствам України –

гнучкість у виконанні поставлених завдань і задоволенні тих чи інших потреб.

Формування та підвищення інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства сьогодні вимагає врахування цифровізації та воєнного стану в країні. Це має передбачати використання технологій для підвищення ефективності та безпеки, побудову стійких ланцюжків поставок, зосередження уваги на безпеці та дотриманні вимог, навчання співробітників вирішенню унікальних завдань та постійну адаптацію до мінливого середовища, в якому опинилася більша частка українських логістичних підприємств.

Висновки до розділу 3

За результатами удосконалення методичного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств можна зробити такі висновки:

1. Доведено важливість ресурсного забезпечення для формування ефективного інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства, що уможливило визначення вибору оптимальних ресурсів серед фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних. Встановлено, що ресурсне забезпечення як процес вимагає поєднання взаємозв'язку між фінансовими, матеріальними, трудовими та інформаційними ресурсами та їх впливу на ефективність, а також безпеку логістичних систем. Представлені за кожним видом ресурсів варіанти забезпечення були опрацьовані шляхом застосування запропонованого методичного підходу багатокритеріального оцінювання альтернатив, що дозволило створити сучасну модель ресурсного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичного підприємства.

2. З'ясовано, що формування сучасного механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичних підприємств повинне бути направлене на уможливлення виконання двох ключових функціональних завдань: виконання превентивних заходів та оперативних. Це дозволило визначити ключові неузгодженості у внутрішніх процесах при побудові відповідного механізму управління. Характеристика задач, принципів, функціональних підсистем склала основу для визначення структури механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичного підприємства. Обґрунтування всіх аспектів механізму управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичного підприємства визначило площину його дії в розрізі розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

3. Обґрунтовано, що високу результативність інноваційно-безпекового потенціалу забезпечує правильно обрана стратегія. Доведено, що на вибір оптимальної стратегії впливає ряд чинників, які можуть мати як негативний, так і позитивний вплив на формування інноваційно-безпекового потенціалу сучасного логістичного підприємства України. Їх врахування уможливорює оптимальний вибір стратегії в умовах мінливого зовнішнього середовища. Результати застосування запропонованого підходу дозволили стверджувати, що оптимальним буде вибір прогресивної стратегії формування інноваційно-безпекового потенціалу для сучасного логістичного підприємства України, при якому потрібні проактивні заходи. Обґрунтовано, що це найприйнятніший варіант стратегії формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств відповідно до умов динамічності зовнішнього середовища.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [200;115;204]

ВИСНОВКИ

1. У межах дослідження доведено важливість та цінність потенціалу в діяльності підприємства. Набула подальшого розвитку систематизація передумов формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства, що базується на критичному переосмисленні та логічному структуруванні ключових понять: «потенціал», «потенціал підприємства», «формування потенціалу підприємства». Представлено теоретичну модель сутності формування потенціалу підприємства, в рамках якої визначено, що даний процес - це уможливлення зміцнення позицій на ринку та забезпечення досягнення поставлених цілей і завдань через ефективну реалізацію ресурсів та засобів у вигляді нових можливостей.

2. Визначено теоретичні засади формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства, в яких не лише уточнено зміст функціональних складових (персонал, ресурси та клімат) цього процесу, але й розроблено чітку етапну структуру його реалізації. Зокрема, обґрунтовано послідовність логічних дій, починаючи від формування цілей і завдань інноваційно-безпекової діяльності та закінчуючи реалізацією наявного потенціалу через ряд відповідних рішень у сфері інноваційної і безпекової діяльності. Визначено комплекс принципів (динамічності, збалансованості, захищеності, комбінованості, інформаційності, оперативності та варіативності), які виступають методологічним підґрунтям для організації процесу формування потенціалу в умовах динамічності зовнішнього середовища.

3. Запропоновано теоретико-методичний підхід до оцінювання формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств, який ґрунтується на системному об'єднанні індикаторів трьох ключових складових: інноваційної, безпекової та інформаційно-технічної. Кожна з цих складових представлена через ретельно обрані показники (по три на кожену

складову), що були згруповані за принципом цільового впливу на результативність логістичного підприємства, його інноваційну активність та рівень безпеки. На основі цього побудовано інтегральний показник, який дозволяє не лише зафіксувати поточний стан розвитку інноваційно-безпекового потенціалу, але й простежити динаміку його змін у часі, враховуючи внутрішні та зовнішні трансформації.

4. Розроблено модель інформаційного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств, що, на відміну від відомих аналогів, базується на уточненому змістовному наповненні понять «інформація» та «інформаційне забезпечення», із їх системною деталізацією та функціональним розподілом за основними напрямками впливу. У межах моделі виділено три ключові складові, які складають інформаційну основу процесу формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств: дані про зовнішнє середовище та інституційні ризики; дані про внутрішні процеси та управлінські ризики; аналітика взаємодії із суб'єктами безпеки та партнерами. Запропонована модель створює умови для реалізації повноцінного інформаційного супроводу процесу формування інноваційно-безпекового потенціалу на всіх можливих етапах.

5. Представлено методичний підхід до оптимізації ресурсного забезпечення формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств, новизна якого полягає у використанні методу багатокритеріального оцінювання альтернатив. Такий підхід дозволяє системно враховувати взаємозв'язки між різними видами ресурсів (фінансовими, матеріальними, трудовими, інформаційними) та потребами суб'єктів безпеки й інноваційного розвитку. На відміну від традиційних ресурсних моделей, цей підхід формує структуровану інформаційну базу для визначення пріоритетних напрямів ресурсної підтримки, дозволяє

здійснювати раціональний розподіл обмежених ресурсів і створює передумови для забезпечення ефективної реалізації цільових програм інноваційного та безпекового характеру в логістиці.

6. Удосконалено механізм управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичних підприємств, який суттєво відрізняється від інших тим, що включає процедуру виявлення та прогнозування можливих неузгодженостей у внутрішньоорганізаційних процесах. В основі механізму лежить інтеграція ключових підсистем управління (організаційно-регулюючої, планувальної, прогнозувальної, мотиваційної та контролюючої) у межах єдиного управлінського безпекового контуру, що дозволяє підвищити гнучкість управлінських рішень, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити цілеспрямований інноваційний розвиток підприємства. Запропонований механізм управління інноваційно-безпековим потенціалом логістичних підприємств є інструментом посилення стійкості до ризиків та загроз, пов'язаних з інноваційною діяльністю та трансформаціями у сфері безпеки.

7. Запропоновано технологію вибору оптимальної стратегії формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств, яка враховує динамічність зовнішнього середовища та адаптивність до змін. Відмінністю запропонованої технології є цілісне бачення оптимального вибору, у межах якого враховано можливість реалізації як прогресивного, так і консервативного стратегічного підходу. Це дозволяє забезпечити відповідність обраної стратегії реальним викликам і можливостям зовнішнього середовища, сприяє формуванню ефективної траєкторії розвитку інноваційно-безпекового потенціалу підприємства та формує основу для стабільного функціонування логістичної сфери в умовах турбулентності та загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрос, С., Сі Цо Чан, Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення конкурентоспроможності. 2020: I Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Секція 3. С.154-155.
2. Андрущенко В. Л. Фінансова думка Заходу в ХХ столітті (теоретична концептуалізація і наукова проблематика державних фінансів). Львів : Каменяр, 2000. 303 с.
3. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : Монографія. К. : КНЕУ, 2003. 394 с.
4. Антощишина Н. Дослідження трансформації поняття «потенціал підприємства» з урахуванням історичного та сутнісного аспекту. *Вісник КНУТД*. 2015. № 6. С. 64–75.
5. Ареф'єва О.В., Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку підприємства: монографія. К.: ГРОТ, 2004. 286 с.
6. Б. Язлюк. Теоретичні основи сутності й змісту інновацій та інноваційної діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2012. №6(39). С.52-65.
7. Бажал Ю. М. Розвиток інноваційної діяльності у знаннєвому трикутнику «державо-університети-промисловість». *Економіка і прогнозування*. 2015. № 1. С. 76–88.
8. Баранов О.А. Правове забезпечення інформаційної сфери : теорія, методологія і практика : монографія. К. : Едельвейс, 2014. 433 с.
9. Барибіна Я. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011, №. 6(51) С. 48-55.

10. Бартіш М. Я. Дослідження операцій : підруч. у 3-х ч. Ч. 3 : Ухвалення рішення і теорія ігор. Львів : Львів. нац. унт ім. Івана Франка, 2009. 278 с.
11. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: [навч. посібн.] К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
12. Березін О.В., Плотник О.Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку. Полтава: Інтер Графіка, 2012. 221 с.
13. Бернхем В. Вступ до права та правової системи США. К. : Україна, 1999. 554 с.
14. Беляков К.І. Інформатизація в Україні : проблеми організаційного, правового та наукового забезпечення : монографія. К. : КВІЦ, 2008. 576 с
15. Бобир Ю. В. Безпековий дискурс як соціолінгвістичний феномен. International scientific and practical conference. Czestochowa, Republic of Poland April 23–24, 2021. С.32
16. Бондарчук Н.В., Наливайко Л.В. Інформаційне управління процесом реалізації на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С.880-884.
17. Босак І. П. Інформаційне забезпечення управління підприємством: економічний аспект. *Регіональна економіка*. 2007. № 4. С. 193–195.
18. Буднікевич І. М., Школа І. М. Становлення регіонального ринку інновацій в Україні. Чернівці: Зелена Буковина, 2002. 200 с.
19. Бурдак І. Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища. *Науковий вісник КУЕІТУ. Нові технології*. 2009. - № 1 (23). 105-109.

20. Бусел, В. Т. Тлумачний словник української мови, видання друге. К. : Ірпінь: ВТФ "Перун", 2005. 1728 с.
21. Вакалюк В.А. Інноваційний потенціал сучасного підприємства: структура та оцінка. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 4(15). 2019. С.72-78.
22. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : Навч. Посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
23. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник. К. : ЦУЛ ; Фенікс, 2003. 440 с.
24. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад, і голов, ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ "Перун", 2002. 1440 с.
25. Верба В. А. Управління розвитком компанії : навч. посіб.. К. : КНЕУ, 2011. 482 с
26. Веретін Л.С. Інформаційне забезпечення як одна з передумов удосконалення управління продуктивністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4469> (дата звернення: 01.06.2025).
27. Возняк Г.В. Фінансовий потенціал підприємств регіону: підходи до розуміння. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2010, червень № 2 (8). С. 27—30.
28. Володін С. А. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65-72.
29. Гавва В. Н., Божко Є. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2004. 204 с.
30. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства : діагностика, стратегія, ефективність К. : Вища шк., 1995. 167 с.

31. Губарєв Р. В. Дослідження характерних ризиків і загроз у логістичному механізмі управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Випуск 87. С. 131-136.
32. Гетьман О. О. Економічна діагностика: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2007. 307 с
33. Гетьман О.О. Економічна діагностика: навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.] К.: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
34. Глушенкова А.А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4 (18). С. 100-106.
35. Гобела В. В. Екологізація в системі економічної безпеки держави: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 21.04.01 – економічна безпека держави. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, 2020. 246 с.
36. Горбоконт В.Ю. Формування ресурсного потенціалу автотранспортних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 4(166). С. 182–191.
37. Гордієнко М. І., Назаренко О. В. Економічна сутність складових господарського контролю. *Економіка АПК*. 2007. № 9. С. 78–83.
38. Горячева К. С. Формування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Менеджер*. 2004. № 2 (28). С. 96–103
39. Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. [для студ. напр. підгот. 6.030504 «Економіка підприємства» ден. та заочн. форм навч.]. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 99 с.
40. Гусєва О. Ю. Розвиток підприємства і стратегічні зміни : сутність, принципи, взаємозв'язок. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 6. С. 85—89.

41. Даньків Й.Я. Бухгалтерський облік у галузях економіки. К. : Знання, 2012. 243 с.
42. Державна служба статистики України. Діяльність логістичних підприємств. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2025)
43. Дегтяр А. Інформація як атрибут державно-управлінської діяльності. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2010. № 2. С. 14–18.
44. Дзьобань О.П. Проблема безпеки: від Античності до Ренесансу. *Філософія та політологія в контексті сучасної культури*, 2016. 6(15), С. 11-18.
45. Дмитренко І. Система внутрішньокорпоративного контролю: передумови запровадження та чинники ефективності. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2014. № 5. С. 41–51.
46. Довбенко В.І., Мельник В.М. Потенціал і розвиток підприємства [Текст]. Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2010. 232с.
47. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 362 с.
48. Долженков О. Ф., Жуковська Ж. О., Головченко О. М. Особливості гарантування економічної безпеки підприємницької діяльності в ринкових умовах : монографія / за ред О. Ф. Долженкова. Одеса : ОЮІ ЧНУВС, 2007. 208 с.
49. Донець Л. І. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. К. : Центр учбової літ-ри, 2008. 240 с.
50. ДП «ФМ Лоджістик Дніпро». URL: <https://www.fmlogistic.com/> (дата звернення: 09.02.2025)
51. ДП «ФМ Лоджістик Дніпро». Фінансово-економічна діяльність підприємства. Звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/20071893/finances> (дата звернення: 09.02.2025)

52. Дубецька С. П. Економічна безпека підприємств України. Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України : зб. матеріалів наук.-практ. конф., 16–17 травня 2001 р. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. С. 146–171.
53. Екологізація суспільства : Соціальна роль та моделювання / Е. П. Семенюк та ін. Львів : Укр. акад. друкарства, 2012. 460 с.
54. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 / Редкол.: ...СВ. Мочерний (відп. ред) та ін. К.: Видавничий центр "Академія", 2002. 952 с.
55. Єгипет давній. Юридична енциклопедія : [у 6 т.] / ред. кол. Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) [та ін.]. К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 1998. Т. 2 : Д Й. 744 с. ISBN 966-7492-00-8.
56. Ємельянов О.Ю. Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 296 с.
57. Ждан О.М. Економічне обґрунтування терміну «потенціал підприємства». *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.3. С. 139–142.
58. Живко З. Б. Методологія управління економічною безпекою підприємства : моногр. Львів : Ліга-Прес, 2013. С. 48–92.
59. Заблоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності : навч. посібник. Львів : Новий Світ 2000, 2007. 456 с
60. Завадський Й. С. Менеджмент : у 3 т. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2001. Т. 1. 542 с.
61. Закон України "Про інноваційну діяльність" від 04.07.2002р. №40-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 09.02.2023)
62. Зовнішня торгівля України товарами та послугами : стат. зб. / [за ред. А. О. Фризоренко]. К.: Держ. служба стат. України; 2013. 156 с.

63. Іванов В.Б., Кохась О.М., Хмелевський С.М. Потенціал підприємства: Науково-метод. посіб. К.: Кондор, 2009. 300 с.
64. Ігнатенко Н., Руденко В. Природно-ресурсний потенціал території. Географічний аналіз та синтез. Львів, 1986. 164 с.
65. Ілляшенко С. М., Прокопенко О. В. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління : монографія. Суми: Вид-во СумДУ, 2003. 266 с.
66. Ільків Ю.І. Формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент» Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, 2021. - 257 с.
67. Іванов Ю. Б., Говоруха М. М., Гурський О. Ю., Санько Ю. Д., Горбачова С. М. Логістика в сучасних умовах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. Том 36, номер 1. С. 15-21.
68. Ілляшенко С. М. Складові економічної безпеки підприємства і підходи до їх оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 3. С. 12–19.
69. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. № 5 (21). С. 51-57.
70. Інформаційне суспільство. Дефініції./ [В. М. Брижко, А. А. Орехов, В. С. Цимбалюк та ін.] ; під ред. Р. А. Калюжний, М. Я. Швець. К. : Інтеграл, 2002. 220 с.
71. Йозеф Алоїз Шумпетер : Праці вченого та література про нього з фондів Наукової бібліотеки Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича : бібліогр. покажч. / уклад. : Н. М. Загородна, М. П. Дячук ; наук. ред. та авт. вступ. статті : П. О. Нікіфоров, Б. Д. Сторощук. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2011. 136 с.

72. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб та доп. [текст]: підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 248 с.

73. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морева, О.В. Белякова, О.Б. Балакай. Донецьк: Вид-во Цифрова типографія, 2012. 257 с.

74. Кашка В.В. Право на інформацію як фундаментальне право людини. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія ПРАВО. Випуск 49. Том 1. 2018. С. 70–73.

75. Квасницька Р., Тарасюк М., Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. №1. 2017. С. 73–82.

76. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М. Проблеми застосування інформаційних технологій в управлінні логістичною системою підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. Номер 12(150). С. 254-262

77. Ковальська Л. Л. Потенціал і розвиток підприємства. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0/page7.html (дата звернення: 09.02.2023)

78. Ковтун О.І. Стратегія підприємства Навч. посібник. 2-ге вид. Львів: “Науковий світ 2000”, 2006. 366 с.

79. Копитко М. І. Економічна безпека підприємств з виробництва транспортних. Львів : Ліга-Прес, 2015. 556 с.

80. Копитко М. І. Чинники системи гарантування економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2011. № 3 (157). Ч. 2. С. 122–125.

81. Копитко М. І., Ільків Ю. І. Управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. *Соціально-правові студії*. 2020. Випуск 3 (9). С. 162–172.

82. Копитко М.І. К55 Економічна безпека підприємств з виробництва транспортних засобів: монографія. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»», 2015. 573 с.

83. Копитко М.І., Мойса Т.В. Інвестиційна безпека підприємства в умовах актуалізації зовнішньоекономічних ризиків й євроінтеграційних процесів. *Наукові інновації та передові технології*. № 2(30) 2024. С. 830-839. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-830-839](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-830-839)

84. Копитко М.І., Мойса Т.В. Інноваційна діяльність сучасних логістичних підприємств умовах динамічного зовнішнього середовища та з врахуванням сучасних теорій управління. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації*: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції / за заг. ред.: О.М. Левченко, Ю.А. Бондар, І.В. Щоголева. (30 січня 2025 р, м. Кропивницький). Кропивницький: РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка, 2025. Частина 2. 242 с. С. 75-76.

85. Копитко М.І., Мойса Т.В. Маркетингові інструменти формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства. *Актуальні питання в сучасній науці*, 2023. № 9(15). С. 25-33. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-25-33](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-25-33)

86. Копитко М.І., Мойса Т.В. Сутність інноваційно-безпекового потенціалу підприємства. *Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави*: матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 року). Львів : ЛьвДУВС, 2023. 234 с. С.64-66

87. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: монографія, 2-ге вид., перероб. і доп. Х.: Фактор, 2008. 336 с.

88. Кохановська О.В. Теоретичні проблеми інформаційних відносин у цивільному праві. Монографія. Київський університет. 2006. 463 с.
89. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2003. 504 с.
90. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства як об'єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. 2009. № 1. С. 169–177.
91. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
92. Круш П.В., Тульчинська С.О. та ін. Національна економіка. Київ: Каравела, 2008. С. 96-113.
93. Кузнецова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. К89 Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 196 с.
94. Колодізева Т. О., Нахчеванова О. М. Блокчейн-технології у сфері транспортної логістики та управління ланцюгами поставок. *Бізнес Інформ*. 2023. Номер 11. DOI 10.32983/2222-4459-2023-11-184-190
95. Кулакова С.Ю., Міняйленко І.В. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства». Полтава: ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.
96. Кульчицька Х. Б., Предко Л. С. Застосування методу аналізу ієрархій при виборі проекту в поліграфії. *Поліграфія і видавнича справа*. 2018. № 1, С. 51–60.
97. Кушакова-Костицька Н. В., Сердюк І. В. Інформаційне суспільство: сутність та основні концептуальні підходи. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2016. № 1 (11). С. 139-153.

98. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємства: монографія. Суми: ВТД "Університетська книга", 2002 310 с.
99. Лаптев С.М., Алькема В.Г., Сідак В.С., Копитко М.І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія / С.М. Лаптев, В.Г. Алькема, В.С. Сідак, М.І. Копитко; за ред. Копитко М.І. К.: , 2017. 508 с.
100. Лиса О. Деякі аспекти класифікації інноваційних процесів та їх обліку. Фінансово-економічний механізм інноваційного розвитку і формування конкурентних переваг підприємств і територій: Матеріали міжнародної наук.-практ. Інтернет-конференції 17-18 листопада, 2011. Т.: Вектор. С.134- 136.
101. Мак'явеллі Н. Державець / Н. Мак'явеллі ; пер. з іт. А. Перепаді. Харків : Фоліо, 2007. С. 415–487.
102. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління : монографія. К.: Вища шк., 2001. 311 с.
103. Марченко В. М., Цвіркун А. С. Система управління інноваційним потенціалом на промислових підприємствах. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2017. № 14. С. 411-417.
104. Меліхов А. А. Організаційно-економічний механізм конкурентного розвитку підприємства. *Вісник приазовського державного технічного університету*. 2014. Вип. 27. С. 14–26.
105. Мельник С. І. Система управління фінансовою безпекою підприємства / *Формування ринкових відносин*. 2019. №3(214). С. 76-82.
106. Мельников О. В. Сталий розвиток інформаційної сфери України: Напрями та перспективи. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 390 с.
107. Микитась О. О., Миронова М. К. Управління інноваційним потенціалом підприємства в сучасних умовах ведення бізнесу. *Вісник*

Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2015. № 59. С. 53-56.

108. Мельникова О. В. Управління логістикою на підприємствах аграрної сфери. *Бізнес Інформ*. 2021. Номер 4. С.283-287.

109. Микитюк П. П., Інноваційна діяльність: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] К.: Центр учбової літератури, 2009. 392 с

110. Мігус І.П. Економічна безпека акціонерного товариства. Економічна безпека держави, суб'єктів господарювання та тіньова економіка: колективна монографія / За заг. ред. проф. В.К. Васенка. Черкаси: вид-во "МАКЛАУТ", 2010. С. 146-182.

111. Мозгова Г.В.Формування інформаційної системи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на базі сучасних інформаційних технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 6(5). С. 248–251.

112. Мойса Т.В. Визначення ключових принципів формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання): збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 24 листопада 2023 р.)*. Львів: ЛьвДУВС, 2023. 468 с. С.287-288.

113. Мойса Т.В. Дослідження особливостей формування інноваційного капіталу підприємства. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 23 березня 2023 р.)*. [Електронний ресурс] Львів: ЛьвДУВС, 2023. С.86-87.

114. Мойса Т.В. Інноваційний потенціал підприємства в системі забезпечення економічної безпеки. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання): збірник тез Всеукраїнської*

наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 листопада 2024 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2024. С. 267-268

115. Мойса Т.В. Особливості інноваційного розвитку логістичних підприємств. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання): збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 18 листопада 2022 р.)*. Львів: ЛьвДУВС, 2022. 444 с. С.241-242.

116. Мойса Т.В. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-05>

117. Мойса Т.В. Характеристика можливостей підвищення власного інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств в умовах нестабільності. *Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції: збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів (4 квітня 2025 року, м. Харків, Україна) [Електронний ресурс]*. 438 с. С. 318-319.

118. Мойса Т.В., Копитко М.І. Особливості інноваційно-безпекового потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності: збірник матеріалів міжвузівської науково-практичної конференції (м. Львів, 15 грудня 2023 р.)*. Львів: Інтерпрінт-М, 2023. 140 с. С.151-153.

119. Мясников В. О. Інтегральна оцінка стану та рівня інноваційного потенціалу як основа адаптивного управління машинобудівними підприємствами. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 85-92.

120. Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств // Автореф. дис. канд. екон. наук. К., 2001.

121. Отенко І. П. Потенціал підприємств і його види. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2001. № 4 (2). С. 18–21.
122. Пасічник О.С. Четверта промислова революція: особливості та наслідки. Doctoral dissertation, Міжнародна науково-практична конференція «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі»: Збірник тез. К.: Вид-во: Національного авіаційного університету. 2016. С. 90-92.
123. Пастошук О.В. Визначення сутності понять потенціал та вартість. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 4. С. 305–308.
124. Петренко С. М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем : монографія. Донецьк: Вид-во ДНТУ, 2007. 290 с.
125. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : монографія. Харків : АдвАтм, 2010. 352 с.
126. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством Харків: Основа, 1999. 620 с.
127. Посилкіна О.В., Толочко В.М. Фінансова діяльність хіміко-фармацевтичних підприємств. Х., 2001; Посилкіна О.В. Інноваційно-інвестиційний розвиток фармацевтичного виробництва: проблеми фінансового забезпечення. Х., 2002
128. Потапкін А. І. Зміст, мета та завдання інновацій та інноваційної діяльності. *Innovative solutions in modern science* № 4 (4), 2016. С.7
129. Причепій Є.М. Філософія / Є.М. Причепій, А.М. Черній, Л.А. Чекаль. Київ : Академвидав, 2009. 592 с. (ВЦ «Академія», «Альма-матер»; кн. 3).

130. Про інноваційну діяльність: Закон України № 40-IV від 4.07.2002 Із змінами, внесеними згідно із Законами від 16.10.2012. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 09.02.2023)
131. Проскуріна Н.М. Процедурне забезпечення аудиту. Теорія та практика: монографія. К.: Інформ.-аналіт. агентство, 2011. 739 с.
132. Руденко С.Ю. Механізм мотивації інноваційної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. С. 124–135.
133. Саврук М. В. Актуальність проблеми забезпечення інформаційної безпеки України та шляхи її розв'язання системи обробки інформації. *Системи обробки інформації*. 2010. № 3(84). С. 77–79.
134. Сафонов Ю. М. Управління потенціалом підприємства: [навч. посібн.] Одеса: Апрель, 2011. 234 с.
135. Семенець А. О. Розвиток стратегічного фінансового планування в сучасних умовах. *Економічний простір*. № 12 (1). 2008. С. 193–198.
136. Семенишена, Н.В. Комунікативна та інформаційна функції бухгалтерського обліку та звітності. Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць: спец. вип. Аграрна економічна освіта в розбудові конкурентоспроможного сільського господарства України. Київ: КНЕУ. 2009. С. 758-766.
137. Сєребряк К.І. Проблеми інформаційного забезпечення регіонального співробітництва. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. № 7(224). 2015. С. 68–73.
138. Сиротинська Н. М. Сутність інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економічний простір*. 2011. 55. с. 255-260.
139. Сторожук І., Кізляр В. Правова природа поняття «інформаційні права» та його значення. *Підприємництво, господарство і право*. 4/2020. С. 228–232.

140. Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. Запоріжжя : КПУ, 2013. 49 с.

141. Сумець О. М., Ігнатова Є. М. Товарна інноваційна політика: Навчальний посібник К.: «Хай Тек Прес», 2010. 368 с.

142. Татар М.С. Дослідження проблем розвитку ресурсного потенціалу будівельних підприємств України в умовах активізації факторів зовнішнього середовища. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 6. Ч. 3. С. 81–86.

143. Ткачук Т. Ю. Інформаційна безпека держави у національному законодавстві європейських країн. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2018. № 1. С. 145–150

144. ТОВ «Заммлер Україна». URL: <https://www.zammler.com.ua/> (дата звернення: 09.02.2025)

145. ТОВ «Заммлер Україна». Фінансово-економічна діяльність підприємства. Звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/35007717/finances> (дата звернення: 09.02.2025)

146. ТОВ «Рабен Україна». URL: <https://ukraine.raben-group.com/> (дата звернення: 10.02.2025)

147. ТОВ «Рабен Україна». Фінансово-економічна діяльність підприємства. Звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/32306522/finances> (дата звернення: 10.02.2025)

148. ТОВ «УВК Україна». URL: <https://www.uvk.ua/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 09.02.2025)

149. ТОВ «УВК Україна». Фінансово-економічна діяльність підприємства. Звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/39441523> (дата звернення: 09.02.2025)

150. Торічний В. О. Інформаційне забезпечення державної політики як найважливіший фактор безпеки держави. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 1. С. 77-85.

151. Туманова А. Ю., Задорожнюк Н. О. Значення інноваційного потенціалу в стратегічному управлінні інноваційною діяльністю промислового підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 3(3). С. 12-16.

152. Ткаченко Т. П. Попело О. В. Стратегія ефективного функціонування логістичної системи підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. *Economic Synergy*. 2023. № 2. С. 23-35.

153. Турило А.А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. *Економічний вісник*. 2014. № 3. С. 65–71.

154. Управління потенціалом підприємства: навч. посібн. / [І.З.Должанська, Т.О.Загорна, О.О.Удалих та ін.]. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 362 с.

155. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник для студ. вищих навчальних закладів / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих. К. : Центр навчальної літератури, 2006. - 361 с

156. Устенко М.О. Теоретичні засади формування потенціалу підприємства. Економіка підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2010, №32. С. 243-246.

157. Файчук О. М. Інноваційний процес як рушійна сила економічного зростання. *Бізнес Інформ*. 2013. №10. С. 66–70.

158. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посібн.]К.: КНЕУ, 2004. 316 с.

159. Фесенко Т. С., Назаренко Н. О. Теоретичні засади ефективності застосування комерційної логістики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Номер 6, том 4. С.204-207.

160. Фокіна-Мезенцева К. Цифрова економіка та інформаційна безпека як чинники стійкості організацій, зокрема у ланцюгах постачання. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. Номер 5.С.61-72.

161. Франів І. А., Хархаліс І. М. Інноваційні підходи управління логістичними системами розподілу продукції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI 10.32782/2524-0072/2024-61-105.

162. Федоренко Р. М. Система управління ресурсами як основа забезпечення економічної безпеки. Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України : зб. матеріалів наук.-практ. конф. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. С. 224–229.

163. Федулова Л.І. Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення результативності реструктуризації . *Наукові праці МАУП*. 2007. Вип. 3. С. 48.

164. Фостяк В. І. Безпекова діяльність підприємства: теоретичний базис. Регулювання банківської діяльності, бізнесу та підприємництва: національна та міжнародна практика : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Одеса, 7 березня 2018 р. Одеса, 2018. С. 41–44.

165. Фостяк В. І. Безпекова діяльність та безпековий потенціал підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 3. С. 114–119.

166. Фостяк В. І. Управління безпековою діяльністю промислових підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2020.

167. Фостяк В. І., Корчинський І. О. Формування стратегії управління безпековою діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в*

економіці: зб. наук. праць Національного авіаційного університету. 2019. Вип. 4/72. Ч. 1. С. 114–119.

168. Франчук В. І. Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності : підруч. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 236 с.

169. Франчук В. І. Особливості організації системи економічної безпеки вітчизняних акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки : монографія. Львів : ЛьвДУВС, 2010. 440 с.

170. Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 216 с.

171. Франчук В. І., Пригунов П. Я., Мельник С. І. Безпекова діяльність: системний підхід. *Наук. вісник Льв. держ. у-т внутрішніх справ*. 2017. № 1. С. 154–163.

172. Франчук В.І., Пригунов П.Я., Мельник С.І. Безпекова діяльність: системний підхід. *Науковий вісник ЛьвДУВС*. 2017. № 1. С. 154–163

173. Хмизова О. В. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. Т. 285. № 273. С. 83-88.

174. Цивільний кодекс України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 09.02.2025)

175. Циганов В.П. Політична безпека і безпечна політика : складові, ознаки, стан, тенденції / В.П. Циганов. – К. : Ніка центр, 2006. – 112 с.

176. Цяпа А. Філософія. Тернопіль : «Навчальна книга Богдан», 2010. 368 с. (Довідкове видання, «Мецлер компакт»; кн. 3).

177. Чабан В.Г. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. *Фінанси України*. (5), 2006. 142-148

178. Чаленко Н.В. Ресурсно-інституційний підхід до оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. С. 151–154.

179. Чернявська Є. І. Реструктуризація підприємства в умовах трансформаційної економіки : монографія. Луганськ : СЛУ ім. В. Даля, 2004. 264 с.
180. Чумаченко М. Г. Економічний аналіз : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2001. – 540 с.
181. Шилова О. Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 220-227.
182. Шнейдер А. Еволюція компаній. Менеджмент та менеджер. 2003. № 6. С. 4-11.
183. Штангрет А. М. Механізм управління економічною безпекою машинобудівного підприємства на основі слабких сигналів. *Наук. зап. (Укр. акад. друкарства)*. 2015. № 1. С. 7–12.
184. Шульгіна Л. М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3(2). С. 79-84.
185. Щербина В. М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств та установ. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №10 (64). С. 220-225.
186. Юхименко П. І. Історія економічних учень : навч. посіб. 3-тє вид., випр. К. : Знання-Прес, 2002. 514.
187. Anderson j. M. Integral functions of exponential TYPE, *The Quarterly Journal of Mathematics*, Volume 19, Issue 1, 1968, Pages 89–95.
188. Archibugi D. National Innovation Systems. A comparative Analysis: Richard R. Nelson (Editor), (Oxford University Press, New York and London, 1993) xii + 541 pp, *Research Policy*, Elsevier, Vol. 25, Issue 5, 1996. pp. 838-842.
189. Buye, R. Critical examination of the PESTEL Analysis Model. 2021. 400 p.

190. Caniëls M., Romijn H. SME Clusters, Acquisition of Technological Capabilities and Development: Concepts, Practice and Policy Lessons, *Journal of Industry, Competition and Trade*, Springer, Vol. 3, Issue 3, 2003. pp. 187-210.
191. Casañ, M. J., Alier, M., & Llorens, A. A Collaborative Learning Activity to Analyze the Sustainability of an Innovation Using PESTLE. *Sustainability*, 2021. 13(16), 101-124.
192. Catozzella A., Vivarelli M. The Catalyzing Role of In-House R&D in Fostering Complementarity Among Innovative Inputs. *Industry and Innovation*, Vol. 21, Issue 3, 2014. pp. 179–196.
193. Clements K. Toward Sociology of Security. University of Colorado Conflict Research Consortium Working Paper 90-4, July, 1990. 205 p.
194. Fosher, H. Understanding the Marketing and Management of trails using PESTEL Analysis" Master's Theses and Capstones. 2021. P. 1183-1205.
195. Global Innovation Index 2024. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/?utm> (дата звернення: 11.08.2025)
196. Gradshteyn, I., Ryzhik, I. Tables of Integrals, Series and Products, 6th ed.; Academic Press: Cambridge, MA, USA, 2000. 520 p.
197. Gürel, Emet & Tat, Merba. SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*. 10. 2017. 994-1006.
198. Hamed Taherdoost, Mitra Madanchian. Determination of Business Strategies Using SWOT Analysis; Planning and Managing the Organizational Resources to Enhance Growth and Profitability. *Macro Management & Public Policies*, 3 (1), 2021. P.19-22.
199. Innovation policy: a guide for developing countries // World Bank. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank. 2010. 436 p.
200. Kopytko M., Liubokhynets L., Panchenko V., Moysa T., Malanchuk A. Formation of a personnel management system as a factor of increasing

competitiveness and the enterprise security level in the context of digital transformation and new legal challenges *Social & Legal Studies*, 7(1), 2024. 210-220.

201. Kopytko M., Moysa T. Features of the innovative and safety potential of the enterprise. *Modernity and scientific youth trends: Abstracts of XXVI International Scientific and Practical Conference* (July 03 – 05, Hamburg, Germany). Hamburg: European Conference. 2023. Pp. 22-24.

202. Kurzweil R. The Law of Accelerating Returns. Сайт «Kurzweil: Accelerating intelligence». URL: <http://www.kurzweilai.net/the-law-of-accelerating-returns> (дата звернення: 09.02.2023)

203. Lloyd, Seton. 1978. *The Archaeology of Mesopotamia: From the Old Stone Age to the Persian Conquest*. London: Thames and Hudson.

204. Moysa T, Moysa V. An innovative approach to the formation of the enterprise's security potential in the context of crisis situations. *3rd International Conference on economics, accounting and finance* (December 15, 2023, Estonia, Tallinn, Scientific Center of Innovative Research) PP. 22-24

205. Reynolds, R., & Stauffer, A. *j*-Dimensional Integral Involving the Logarithmic and Exponential Functions: Derivation and Evaluation. *Symmetry*, 14(2), 2022. 280-310.

206. Wolfers A. *Discord and Collaboration. Essays on International Politics*. Baltimore, 1962. 150 p.

207. Yuksel, I.; Dagdeviren, M. Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis A case study for a textile firm, *Information Sciences* 2007. 177: 3364-3382.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Основні погляди щодо сутності поняття «потенціал підприємства»

Автор	Визначення
Н. Краснокутська [91, с.76]	можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів
О. Олексюк [120]	максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання (ситуаційно-ринкова складова) з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень
Ю. Сафонов [134, с. 13]	наявні можливості, ресурси, запаси, що можуть бути використані для досягнення певної мети (завдань) і підтримки конкурентоздатності на ринковому просторі
Л. Костирко [87, с. 82]	органічне сполучення технічних, організаційних, управлінських та результативних факторів виробництва
І. Должанська, Т. Загорна, О. Удалих [154, с. 23]	являє собою реальну або можливу здатність виконувати цілеспрямовану роботу
О. Федонін, І. Репіна, О. Олексюк [158, с. 8]	сукупність ресурсів, навичок та можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу щодо виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства
А. Турило [153, с. 66]	первинна ознака сутнісних характеристик даного феномену, що відображає можливості розвитку підприємства
Р. Квасницька, М. Тарасюк [75, с. 75]	складна, цілісна система, яка включає наявні можливості, здатності та ресурси, які постійно знаходяться у взаємозв'язку, та можуть бути використані для реалізації стратегічних, тактичних та поточних цілей підприємства
О. Пастошук [123, с. 305]	гранична можливість підприємства до генерації доданої вартості на основі максимального використання ресурсів (виробничих, трудових, організаційних) та досягнення ефекту синергії
О. Березін, О. Плотник [12, с.14]	здатність підприємства забезпечувати очікуваний результат або вирішувати поставлені завдання в наявній системі внутрішніх і зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку
О. Ждан [57, с. 139]	сукупна здатність підприємства здійснювати економічну, виробничу і фінансову діяльність, спрямовану на досягнення максимально можливого результату за умови альтернатив розвитку системи підприємства у зовнішньому середовищі функціонування, забезпечення високого ступеня фінансової стійкості й платоспроможності

ДОДАТОК Б

Загальна класифікація методів оцінки потенціалу підприємства [199]



ДОДАТОК В

Основні погляди щодо сутності поняття «інноваційний потенціал підприємства»

Автор	Визначення
Туманова А., Задорожнюк Н. [151, с.12]	сукупність соціально-економічних ресурсів, включаючи матеріально виробничі, фінансові, інтелектуальні, науково-технічні та інші ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності
Микитась О., Миронова М. [107, с.53]	система чинників і умов, необхідних для здійснення інноваційного процесу, можливості, якими володіє підприємство для власної інноваційної діяльності
Вакалюк В. [21, с.73]	здатність досягати поставлених інноваційних цілей при наявних інтелектуальних, матеріально-технічних, кадрових та фінансових ресурсах, що обслуговуються відповідною інфраструктурою
Андрос, С., Сі Цо Чан [1, с.154]	сукупність ресурсів, використання яких призведе до досягнення переваг і стратегічних цілей, та які потрібно нарощувати і розвивати.
Caniëls M., Romijn H. [190, с.187]	готовність підприємства до зміни певного набору компонентів у новий стан для задоволення існуючих потреб
Catozzella A., Vivarelli M.[192, с.179]	імітаційна можливість сприймати нововведення і створювати зміни в бізнесі
Archibugi D.[188, с.839]	сукупність ресурсної і організаційно-технічної забезпеченості, які використовуються компанією для розробки і впровадження інновацій, і виробництва на їх основі конкурентоспроможної продукції
Чабан В. [177, с.146]	наявні та приховані можливості залучення та використання ресурсів, спрямованих на сприйняття, впровадження нововведень, які можуть бути залучені для досягнення цілей економічних суб'єктів
Шульгіна Л., Юхименко В. [184, с.81]	невикористані та потенційні можливості накопичених ресурсних можливостей та , що можуть бути використання для досягнення цілей та мети суб'єктів
Федулова Л., Колош М.[163, с.48]	міра готовності організації виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін
Шилова О., Чермошенцева Є. [181, с.222]	результат наявності ресурсів (що характеризують кількість і якість факторів виробництва в певних умовах), залучених для досягнення поставлених цілей за допомогою існуючих методів регулювання і координації діяльності суб'єкта господарювання на засадах соціального менеджменту.
Хмизова О., Сисан О. [173, с.85]	інтегральна сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах ресурсів, яка характеризує можливість (здатність) підприємства під дією зовнішніх і внутрішніх факторів створювати й ефективно впроваджувати інновації, з метою досягнення інноваційних стратегічних змін, підвищення

	економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства
Закон України «Про інноваційну діяльність» [130]	сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних та культурно-освітніх можливостей, необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки
Гурочкіна В. [69, с.52]	здатність до змін, покращення, прогресу, джерело розвитку
Володін С., Чекамова О. [28, с.66]	наявність та готовність до використання системи засобів і ресурсів при веденні інноваційної діяльності з метою одержання конкурентних переваг
Глушенкова А. [34, с.100]	наявність ресурсів у поєднанні з умовами, які забезпечують сукупну можливість підприємства генерувати нові знання та впроваджувати інновації

ДОДАТОК Г

Анкета експертного оцінювання «Оцінювання інноваційно безпекового потенціалу логістичних підприємств»

Шановний респонденте.

Просимо Вас взяти участь в експертному опитуванні, мета якого полягає у визначенні показників, що найкраще характеризують інноваційно безпековий потенціал логістичних підприємств, а також у з'ясуванні умов, за яких він може розглядатися як достатній або високий. Отримана інформація буде використана лише в наукових та прикладних цілях, персональні дані не публікуються.

Під час заповнення анкети уважно прочитайте запитання та варіанти відповідей. Відмітку зробіть напроти варіанту, що збігається з Вашою точкою зору, або допишіть власну позицію там, де це передбачено.

Прізвище та ім'я респондента _____
 Назва логістичного підприємства або організації _____
 Посада респондента _____
 Стаж роботи у сфері логістики, років _____

1. Охарактеризуйте основний вид діяльності логістичного підприємства, з яким пов'язана Ваша робота

- оператор складської логістики
- транспортно експедиційна компанія
- компанія повного логістичного циклу (3PL або 4PL)
- кур'єрська або поштово логістична служба
- інший вид логістичної діяльності (вказіть власний варіант) _____

2. Чи існують у Вашій організації окремі підрозділи або відповідальні посади, пов'язані з інноваційним розвитком та безпекою

- створено окремий підрозділ, що відповідає за інноваційний розвиток
- створено окремий підрозділ, що відповідає за безпеку
- функції інноваційного розвитку і безпеки поєднані в одному підрозділі
- призначено окрему відповідальну особу без створення підрозділу
- спеціальні підрозділи або посади відсутні

3. Оберіть три з представлених індикаторів, які, на Вашу думку, найкраще дозволяють оцінити інноваційну складову інноваційно безпекового потенціалу логістичного підприємства

- частка доходу від нових логістичних послуг та продуктів у загальному обсязі доходу
- частка витрат на інноваційні проекти у загальних витратах підприємства
- рівень інноваційної активності (кількість впроваджених логістичних інновацій за останні три роки)

- злагожденість в опрацюванні та реалізації нових ідей на підприємстві
- рівень інтелектуалізації людського капіталу
- наявність внутрішньої системи підтримки ідей працівників (конкурси ідей, програми пропозицій)
- швидкість виведення нових логістичних послуг на ринок
- участь підприємства у спільних інноваційних проєктах з партнерами або клієнтами

4. Оберіть три з представлених індикаторів, які, на Вашу думку, найкраще дозволяють оцінити безпекову складову інноваційно безпекового потенціалу логістичного підприємства

- рівень використання наявного безпекового потенціалу підприємства
- вмотивованість суб'єктів безпеки до виявлення та нейтралізації загроз
- дієвість суб'єктів безпеки (результативність реалізованих заходів)
- кількість зафіксованих інцидентів, пов'язаних з порушенням безпеки, за певний період
- наявність та повнота внутрішніх регламентів, інструкцій та політик з безпеки
- частка витрат на безпекові заходи у загальних витратах підприємства
- рівень готовності до дій у надзвичайних ситуаціях та наявність планів безперервності діяльності
- якість взаємодії із зовнішніми правоохоронними та контролюючими органами

5. Оберіть три з представлених індикаторів, які, на Вашу думку, найкраще дозволяють оцінити інформаційно технічну складову інноваційно безпекового потенціалу логістичного підприємства

- ефективність інформаційного забезпечення управлінських рішень
- рівень ефективності використання цифрових технологій у ключових логістичних процесах
- застосування цифрових технологій у безпековій діяльності підприємства
- рівень автоматизації складських операцій та облікових процедур
- наявність інтегрованих інформаційних систем для управління ланцюгами постачання
- рівень кіберзахисності інформаційної інфраструктури
- наявність резервних інформаційних систем і можливостей відновлення даних
- частота оновлення програмного забезпечення та технічних засобів

6. Як Ви в цілому оцінюєте рівень інноваційно безпекового потенціалу логістичних підприємств України у сучасних умовах

- критично низький рівень
- низький рівень
- достатній рівень
- високий рівень
- важко дати відповідь

7. На Вашу думку, який інтегральний рівень за шкалою від 0 до 1 можна вважати межею між низьким та достатнім інноваційно безпековим потенціалом логістичного підприємства (позначте один варіант)

- 0,25
- 0,30
- 0,35
- 0,40
- інше значення (вказіть) _____

8. На Вашу думку, який інтегральний рівень за шкалою від 0 до 1 можна вважати межею між достатнім та високим інноваційно безпековим потенціалом логістичного підприємства (позначте один варіант)

- 0,60
- 0,70
- 0,75
- 0,80
- інше значення (вказіть) _____

9. Які додаткові індикатори або характеристики, на Вашу думку, варто включити до системи оцінювання інноваційно безпекового потенціалу логістичних підприємств

Дякуємо за участь в опитуванні.

ДОДАТОК Д

Результати оцінювання інноваційно-безпекового потенціалу ТОВ «УВК Україна» за 2021-2024 рр.

Індикатори	2021	2022	2023	2024
<i>Інноваційна складова (0.33)</i>	0.74/0.22	0.88/0.26	0.68/0.21	0.64/0.19
Рівень інноваційної активності (вага: 0.4)	0.76/0.3	0.85	0.83/0.33	0.5/0.2
Злагодженість в опрацюванні та реалізації нових ідей (вага: 0.3)	0.81/0.24	0.94/0.28	0.43/0.12	0.82/0.24
Рівень інтелектуалізації людського капіталу (вага: 0.3)	0.66/0.19	0.86/0.25	0.74/0.22	0.64/0.19
<i>Безпекова складова (0.33)</i>	0.69/0.24	0.51/0.17	0.55/0.19	0.6/0.21
Рівень використання безпекового потенціалу (вага: 0.4)	0.66/0.26	0.67/0.26	0.68/0.27	0.61/0.24
Вмотивованість суб'єктів безпеки (вага: 0.3)	0.91/0.27	0.46/0.14	0.47/0.14	0.36/0.11
Дієвість суб'єктів безпеки (вага: 0.3)	0.51/0.15	0.35/0.1	0.47/0.14	0.83/0.25
<i>Інформаційно-технічна складова (вага: 0.35)</i>	0.64/0.22	0.37/0.13	0.59/0.21	0.63/0.22
Ефективність інформаційного забезпечення (вага: 0.35)	0.51/0.17	0.35/0.12	0.44/15	0.58/0.2
Рівень ефективності використання цифрових технологій (вага: 0.35)	0.58/0.2	0.38/0.13	0.44/0.15	0.69/0.24
Застосування технологій в безпековій діяльності (вага: 0.3)	0.87/0.26	0.41/0.12	0.94/0.28	0.63/0.19
Інтегральний показник	0.68	0.58	0.61	0.62

Результати оцінювання інноваційно-безпекового потенціалу ДП «ФМ Лоджістик Дніпро» за 2021-2024 рр.

Індикатори	2021	2022	2023	2024
<i>Інноваційна складова (0.33)</i>	0.74/0.22	0.56/0.16	0.52/0.16	0.81/0.24
Рівень інноваційної активності (вага: 0.4)	0.84/0.33	0.37/0.15	0.48/0.19	0.72/0.28
Злагодженість в опрацюванні та реалізації нових ідей (вага: 0.3)	0.41/0.12	0.72/0.21	0.38/0.11	0.93/0.3
Рівень інтелектуалізації людського капіталу (вага: 0.3)	0.94/0.28	0.66/0.19	0.73/0.21	0.81/0.24
<i>Безпекова складова (0.33)</i>	0.77/0.27	0.59/0.21	0.66/0.23	0.69/0.24
Рівень використання безпекового потенціалу (вага: 0.4)	0.81/0.32	0.6/0.24	0.81/0.32	0.6/0.24
Вмотивованість суб'єктів безпеки (вага: 0.3)	0.91/0.27	0.76/0.23	0.57/0.17	0.87/0.26
Дієвість суб'єктів безпеки (вага: 0.3)	0.58/0.17	0.41/0.12	0.54/0.16	0.6/0.18
<i>Інформаційно-технічна складова (вага: 0.35)</i>	0.75/0.26	0.7/0.25	0.51/0.18	0.77/0.27
Ефективність інформаційного забезпечення (вага: 0.35)	0.8/0.28	0.74/0.26	0.47/0.16	0.84/0.29
Рівень ефективності використання цифрових технологій (вага: 0.35)	0.82/0.29	0.59/0.21	0.66/0.23	0.83/0.29
Застосування технологій в безпековій діяльності (вага: 0.3)	0.62/0.18	0.8/0.24	0.4/0.12	0.64/0.19
Інтегральний показник	0.75	0.62	0.57	0.75

Результати оцінювання інноваційно-безпекового потенціалу ТОВ «Заммлер Україна» за 2021-2024 рр.

Індикатори	2021	2022	2023	2024
<i>Інноваційна складова (0.33)</i>	0.51/0.15	0.68/0.21	0.77/0.23	0.49/0.15
Рівень інноваційної активності (вага: 0.4)	0.73/0.15	0.64/0.26	0.86/0.34	0.6/0.24
Злагожденість в опрацюванні та реалізації нових ідей (вага: 0.3)	0.73/0.22	0.52/0.16	0.68/0.2	0.49/0.14
Рівень інтелектуалізації людського капіталу (вага: 0.3)	0.49/0.15	0.92/0.28	0.74/0.22	0.36/0.1
<i>Безпекова складова (0.33)</i>	0.78/0.27	0.85/0.31	0.73/0.26	0.57/0.19
Рівень використання безпекового потенціалу (вага: 0.4)	0.95/0.38	0.79/0.31	0.78/0.31	0.6/0.24
Вмотивованість суб'єктів безпеки (вага: 0.3)	0.47/0.14	0.93/0.3	0.48/0.14	0.38/0.11
Дієвість суб'єктів безпеки (вага: 0.3)	0.88/0.26	0.88/0.26	0.93/0.28	0.72/0.21
<i>Інформаційно-технічна складова (вага: 0.35)</i>	0.8/0.28	0.51/0.18	0.46/0.16	0.59/0.21
Ефективність інформаційного забезпечення (вага: 0.35)	0.94/0.33	0.59/0.21	0.44/0.15	0.7/0.24
Рівень ефективності використання цифрових технологій (вага: 0.35)	0.58/0.2	0.53/0.19	0.36/0.13	0.63/0.22
Застосування технологій в безпековій діяльності (вага: 0.3)	0.9/0.27	0.41/0.12	0.61/0.18	0.43/0.13
Інтегральний показник	0.71	0.68	0.65	0.55

Результати оцінювання інноваційно-безпекового потенціалу ОВ «Рабен Україна» за 2021-2024 рр.

Індикатори	2021	2022	2023	2024
<i>Інноваційна складова (0.33)</i>	0.46/0.14	0.71/0.22	0.68/0.21	0.63/0.19
Рівень інноваційної активності (вага: 0.4)	0.41/0.16	0.76/0.3	0.67/0.27	0.57/0.23
Злагодженість в опрацюванні та реалізації нових ідей (вага: 0.3)	0.6/0.8	0.7/0.21	0.78/0.23	0.45/0.13
Рівень інтелектуалізації людського капіталу (вага: 0.3)	0.39/0.12	0.65/0.19	0.61/0.18	0.92/0.23
<i>Безпекова складова (0.33)</i>	0.62/0.22	0.58/0.2	0.69/0.24	0.68/0.24
Рівень використання безпекового потенціалу (вага: 0.4)	0.6/0.24	0.5/0.2	0.59/0.24	0.73/0.3
Вмотивованість суб'єктів безпеки (вага: 0.3)	0.7/0.21	0.82/0.25	0.72/0.22	0.73/0.22
Дієвість суб'єктів безпеки (вага: 0.3)	0.57/0.17	0.45/0.13	0.8/0.24	0.59/0.18
<i>Інформаційно-технічна складова (вага: 0.35)</i>	0.69/0.59	0.72/0.25	0.57/0.19	0.43/0.15
Ефективність інформаційного забезпечення (вага: 0.35)	0.75/0.26	0.54/0.19	0.39/0.13	0.38/0.13
Рівень ефективності використання цифрових технологій (вага: 0.35)	0.61/0.21	0.77/0.27	0.82/0.29	0.49/0.17
Застосування технологій в безпековій діяльності (вага: 0.3)	0.74/0.22	0.87/0.26	0.48/0.14	0.43/0.13
Інтегральний показник	0.59	0.66	0.64	0.58

ДОДАТОК Ж

Основні наукові погляди щодо сутності поняття «інформаційне забезпечення»

Автори	Сутність поняття
О. Баранов [8, с.12]	сукупність інформації та інформаційних ресурсів, інформаційної інфраструктури, суб'єктів, що здійснюють оборот інформації, тобто її створення, поширення (передавання), зберігання, використання та знищення, та забезпечують цей оборот, суспільних відносин, які при цьому виникають, системи її правового забезпечення, а також інституційної системи державного управління та регулювання цієї сферою
Н. Проскуріна [131, с.47]	створення інформаційних умов функціонування підприємства, забезпечення необхідною інформацією, включення в систему засобів пошуку, одержання, зберігання, накопичення, передачі, обробки інформації, організація банків даних
К. Беляков [14, с.116]	сукупність інформаційних ресурсів в єдності із засобами, методами та умовами, які дозволяють їх активізувати та активно використовувати
А. Дегтяр [43, с.16]	складний механізм узгодження інформаційних ресурсів і способів їх організації, за допомогою яких керівництво отримує необхідні дані для прийняття відповідних управлінських рішень щодо подальшої діяльності
Н. Бондарчук, Л. Наливайко [16, с.16]	сукупність систем та механізмів для одержання, оцінки, зберігання та переробки даних, яка має на меті вироблення ефективних управлінських рішень
Н. Семенишена [136, с.762]	особливий процес задоволення інформаційних запитів, котрий складається з підготовки та надання інформації користувачам у відповідності з їх об'єктивними потребами
І. Босак, Є. Палига [17, с.194]	наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, що міститься у базах даних інформаційних систем. Інформаційні системи в свою чергу – це системи зберігання, обробки, перетворення, передачі й оновлення інформації з використанням комп'ютерної та іншої техніки.
М. Чумаченко [180, с.148]	процес забезпечення інформацією та сукупність документів за різними формами, за якими розкривається сутність кожного процесу діяльності.
Л. Веретін [26]	це, насамперед, динамічний процес, за допомогою якого інформація циркулює в системі управління. Основою цього процесу є інформаційні потоки, які складають цю систему
Й. Даньків, М. Лучко, М. Остап'юк [41, с.100]	сукупність форм документів, нормативної бази та реалізованих рішень щодо обсягів, розміщення та форм існування інформації, яка використовується в інформаційній системі
В. Брижко, А. Орехов, В. Цимбалюк [70, с.67]	поєднання усієї інформації, що використовується, специфічних засобів і методів її опрацювання, а також діяльність фахівців щодо ефективного використання даних, відомостей, знань в організації управління

	конкретною системою
В. Торічний [150, с.77]	особливий вид забезпечення, обумовлений специфікою самого продукту забезпечення – інформацією. Інформаційні ресурси в останні десятиліття набувають все більшого значення у функціонуванні сучасних держав
Г. Мозгова [111, с.249]	один з видів забезпечення процесів управління, що включає в себе сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів і технологій збору, обробки та видачі інформації, використовуваної в інтересах бізнесу чи державного регулятора
К. Серебряк [137, с.69]	цілеспрямований процес вироблення інформації, необхідної для ефективного управління

ДОДАТОК 3

Заповнена матриця порівнянь за продовженням/посиленням дії визначених факторів

	FC-1		FC-4		FC-5	
	ПС	КС	ПС	КС	ПС	КС
КС	3	1	1	1	4	1
ПС	1	1/3	1	1	1	1/4
Суми	$u_{11}=0.25$	$u_{12}=0.75$	$u_{41}=0.5$	$u_{42}=0.5$	$u_{51}=0.2$	$u_{52}=0.8$

ДОДАТОК К

Довідки про впровадження

Вих. 64/2025

ТзОВ "Галтехавто"
 Юр.адреса: 79005 м.Львів вул.Коцюбинського 6/1
 Поштова адреса: 79005 м.Львів вул.,
 Коцюбинського 6/1
 Код ЄДРПОУ 25555673
 Р/р UA323052990000026007041010505
 МФО 305299
 ЗАХІДНЕ ГРУ АТ КБ "ПРИВАТБАНК" м.Львів
 Св.№ 100315262 Ін.под. 255556713040
 Платник податку на прибуток на загальних підставах
 e-mail: galtehautlv@ukr.net
 Директор Буфан О. Я.

24.11.2025

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Мойси Тараса Васильовича на тему
«ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-БЕЗПЕКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛОГІСТИЧНИХ
ПІДПРИЄМСТВ»

В діяльність нашої організації адаптовано механізм управління інноваційно безпечним потенціалом. Запропонований в дисертаційній роботі здобувача, механізм інтегрує вектор безперервного моніторингу та інтелектуального розпізнавання фактичних і латентних неузгодженостей у внутрішніх процесах, що забезпечує раннє виявлення відхилень і швидке узгодження дій підрозділів. Рішення спирається на потенціал організаційно-регулюючої, планувальної, прогнозувальної, мотиваційної та контролюючої підсистем, а також на узгоджені принципи якості даних, відповідальності та прозорості.

Запроваджений механізм формує прозорий інформаційний простір для оперативної діагностики відхилень в умовах ескалації зовнішніх і внутрішніх ризиків, підсилює обґрунтованість управлінських рішень та підвищує рівень економічної безпеки. Забезпечено порівнянність результатів між підрозділами і в часі, скорочено цикл виявлення причин відхилень, узгоджено планувальні та мотиваційні механізми в рамках нашої організації.

Директор Буфан О.Я.



[Handwritten signature]

ТзОВ "Гал-Авто Світ"
ЄДРПО 41904605
Директор Василина О. Р.

23.10.2025

ДТЗ.-2025

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Мойси Тараса Васильовича на тему
«ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-БЕЗПЕКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ»

Довідка засвідчує, що напрацювання Т.В. Мойси було враховано в рамках діяльності нашої організації. Відтак, належним чином, адаптовано технологію вибору оптимальної стратегії формування інноваційно безпекового потенціалу. Рішення ґрунтується на інтегрованому аналізі динаміки макросередовища і мікросередовища та забезпечує цілісне бачення варіантів стратегічної поведінки за умов турбулентності глобальних ланцюгів постачання і ескалації нових загроз. У процесі адаптації враховано результати дисертаційного дослідження, узгоджено методичні підходи з внутрішніми регламентами, взято до уваги галузеву специфіку і організаційну структуру, визначено ролі і відповідальність підрозділів, оновлено перелік релевантних індикаторів та джерел даних. Технологія визнає, що оптимальною може бути як прогресивна, так і консервативна стратегічна парадигма, залежно від поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів, рівня ризиків і ресурсних обмежень, та надає прозорі критерії для вибору між ними.

Враховано результати дисертаційного дослідження щодо балансування соціальних і економічних пріоритетів, взято до уваги необхідність безперервного моніторингу та регулярного перегляду обраної стратегії, узгоджено правила оновлення карт загроз і планів дій.

Директор Василина О. Р.



ТзОВ «ЯНАТРАНС»

Юридична адреса. 81158 Львівська область,

Пустомитівський р-н.с.Шоломинь,

вул.проф. Лоби М.М. №674

Код ЄДРПУО 43744726

ПН 437447213256

Назва банку: АТ КБ «ПриватБанк»

IBAN: UA583052990000026009021008375

Загальна система оподаткування

Директор Мойса Т. В.

1/2025.10 25.10.2025

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Мойси Тараса Васильовича на тему
«ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-БЕЗПЕКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ»

Повідомляємо, що результати наукового дослідження Тараса Васильовича Мойси враховано і взято до уваги в рамках діяльності нашої організації. Зокрема, у діяльність нашої організації адаптовано теоретико-методичний підхід до оцінювання процесу формування інноваційно-безпекового потенціалу. Підхід на відміну від існуючих ґрунтується на системному визначенні попередньо згрупованого переліку індикаторів, які повно і коректно відображають ключові аспекти потенціалу.

Запроваджено регламент періодичного оновлення переліку індикаторів і меж порогових значень, налаштовано панелі моніторингу для відстеження динаміки часткових і інтегральних оцінок, уніфіковано звітність для керівництва. Підхід створює ефективний інформаційно-аналітичний інструмент для ухвалення управлінських рішень суб'єктами економічної безпеки нашої організації, забезпечує оперативність і релевантність даних, підтримує порівнюваність у часі і між підрозділами, сприяє своєчасному виявленню відхилень та обґрунтованому плануванню превентивних і коригувальних дій.

Директор Мойса Т. В.



ТзОВ «СМАРАНГ»
81151, с. Давидів вул. Львівська 2а
Львівський р-н, Львівська обл.,
р/р: UA 29 325268 0000000002600546371
в ПАТ АКБ «Львів»
МФО: 325268
ЄДРПОУ: 22373345
ПН: 223733413253
Свід. № 18550105
atpd556@ukr.net
+380676746175
Директор Святокум В. Г.

22.11.2025 *N 9-25*

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Мойси Тараса Васильовича на тему
«ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-БЕЗПЕКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛОГІСТИЧНИХ
ПІДПРИЄМСТВ»

В діяльність нашої організації адаптовано модель інформаційного забезпечення формування інноваційно безпекового потенціалу, сформовану в дисертаційній роботі Т. В. Мойси. Модель визначає структуру джерел даних і ключових інформаційних потоків. Під час впровадження враховано результати дисертаційного дослідження, взято до уваги галузеву специфіку та організаційну структуру, узгоджено періодичність оновлення даних і порядок верифікації, налаштовано панелі моніторингу і пороги сповіщень, забезпечено сценарне моделювання та порівнюваність у часі і між підрозділами. Модель створює прозоре інформаційне підґрунтя для формування і коригування стратегічних та операційних рішень, прискорює виявлення причин відхилень, підвищує якість планування і контролю, сприяє максимізації інноваційної спроможності та зміцненню системи економічної безпеки.

Довідка підтверджує факт адаптації і використання зазначеної моделі у повсякденній діяльності нашої організації.

Директор Святокум В. Г.



ЗАТВЕРДЖУЮ

Перший проректор

Львівського державного університету

внутрішніх справ

кандидат юридичних наук, доцент

Руслан СТРОЦЬКИЙ



24.07. 2025

АКТ

Львів

№ 14

24.07. 2025

Про впровадження результатів дисертації на тему «Формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств» Тараса МОЙСИ в наукову діяльність ЛьвДУВС

Уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження позитивного досвіду роботи у складі:

- заступника начальника відділу організації наукової діяльності кандидата юридичних наук Галини САВЧИН;
- т.в.о. завідувача відділення аспірантури (ад'юнктури) і докторантури Валентини ЛІСОВСЬКОЇ;
- директора навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки доктора філософських наук, професора В'ячеслава БЛІХАРА;
- завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки доктора економічних наук, професора Марти КОПИТКО;
- т.в.о. завідувача загальної бібліотеки Олесі СЕНЮК.

Комісія, відповідно до Положення про порядок впровадження результатів наукових робіт в освітній процес, наукову, практичну, законотворчу діяльність та їх облікування у Львівському державному університеті внутрішніх справ, затвердженого Вченою Радою ЛьвДУВС від 11.08.2023 № 1, введеного в дію наказом ЛьвДУВС від 16.08.2023 № 270, склала цей акт про те, що проаналізовані матеріали дисертації аспіранта кафедри менеджменту та економічної безпеки ННІУПБ Тараса МОЙСИ на тему «Формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств», зокрема наукові праці, в яких опубліковані положення дисертації:

1. Мойса Т.В. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-05>

2. Копитко М.І., Мойса Т.В. Маркетингові інструменти формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства. *Актуальні питання в сучасній науці*, 2023. № 9(15). С. 25-33. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-25-33](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-25-33)


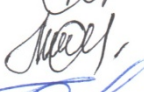
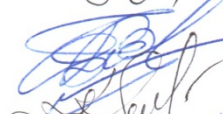
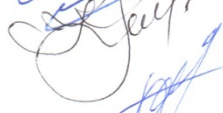

3. Копитко М.І., Мойса Т.В. Інвестиційна безпека підприємства в умовах актуалізації зовнішньоекономічних ризиків й євроінтеграційних процесів. *Наукові інновації та передові технології*. № 2(30) 2024. С. 830-839. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-830-839](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-830-839)

4. Kopytko M., Liubokhynets L., Panchenko V., Moysa T., Malanchuk A. (2024). Formation of a personnel management system as a factor of increasing competitiveness and the enterprise security level in the context of digital transformation and new legal challenges. *Social & Legal Studios*, 7(1), 210-220. doi: 10.32518/sals1.2024.210. <https://sls-journal.com.ua/uk/journals/tom-7-1-2024> (Scopus)

5. Копитко М.І., Мойса Т.В. Стимулювання інноваційної активності логістичних підприємств в контексті підвищення безпекового потенціалу на основі сучасних теорій управління. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2025. № 1.

На основі проведеного аналізу комісія зробила висновок, що дисертація Тараса МОЙСИ містить науково обгрунтовані теоретичні положення і практичні рекомендації, що дає підстави запровадити їх для використання в науковій діяльності Львівського державного університету внутрішніх справ, зокрема через проведення подальших наукових досліджень з управління підприємствами. Положення дисертації матимуть виконання при написанні наукових робіт, цитуванні результатів наукової роботи, використанні результатів наукової роботи як методологічної основи у подальших наукових дослідженнях, наданні подальшого розвитку і вдосконаленню положень наукової роботи, опублікуванню наукових статей, узагальненню аналітичних матеріалів.

Члени комісії:

 Галина САВЧИН
 Валентина ЛІСОВСЬКА
 В'ячеслав БЛІХАР
 Марта КОПИТКО
 Олеся СЕНЮК

ЗАТВЕРДЖУЮПерший проректор
Львівського державного університету
внутрішніх справ
кандидат юридичних наук, доцент**Руслан СТРОЦЬКИЙ**

2025

АКТ

Львів

№ 5324.07. 2025

Про впровадження результатів дисертації на тему «Формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств» Тараса МОЙСИ в освітній процес ЛьвДУВС

Уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження позитивного досвіду роботи у складі:

- начальника відділу забезпечення якості освіти кандидата юридичних наук Юлії ЛОЗИНСЬКОЇ;
- заступника начальника відділу організації наукової діяльності кандидата юридичних наук Галини САВЧИН;
- директора навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки доктора філософських наук, професора В'ячеслава БЛІХАРА;
- т.в.о. завідувача загальної бібліотеки Олеси СЕНЮК.

Комісія, відповідно до Положення про порядок впровадження результатів наукових робіт в освітній процес, наукову, практичну, законотворчу діяльність та їх облікування у Львівському державному університеті внутрішніх справ, затвердженого Вченою Радою ЛьвДУВС від 11.08.2023 № 1, введеного в дію наказом ЛьвДУВС від 16.08.2023 № 270, склала цей акт про те, що розглянуті матеріали дисертації аспіранта кафедри менеджменту та економічної безпеки ННІУПБ Тараса МОЙСИ на тему «Формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств» та проаналізовані основні результати дослідження Тараса МОЙСИ, зокрема наукові праці, в яких опубліковані положення дисертації:

1. Мойса Т.В. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій.*

Серія: економіка та управління, 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-05>

2. Копитко М.І., Мойса Т.В. Маркетингові інструменти формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства. *Актуальні питання в сучасній науці*, 2023. № 9(15). С. 25-33. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-25-33](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-25-33)





3. Копитко М.І., Мойса Т.В. Інвестиційна безпека підприємства в умовах актуалізації зовнішньоекономічних ризиків й євроінтеграційних процесів. *Наукові інновації та передові технології*. № 2(30) 2024. С. 830-839. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-830-839](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-830-839)

4. Копытко М., Liubokhynets L., Panchenko V., Moysa T., Malanchuk A. (2024). Formation of a personnel management system as a factor of increasing competitiveness and the enterprise security level in the context of digital transformation and new legal challenges. *Social & Legal Studios*, 7(1), 210-220. doi: 10.32518/sals1.2024.210. <https://sls-journal.com.ua/uk/journals/tom-7-1-2024> (Scopus)

5. Копитко М.І., Мойса Т.В. Стимулювання інноваційної активності логістичних підприємств в контексті підвищення безпекового потенціалу на основі сучасних теорій управління. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2025. № 1.

У аналізованих наукових працях визначено наявність необхідного теоретичного і методичного рівня, який може використовуватися в освітньому процесі Львівського державного університету внутрішніх справ, зокрема при викладанні навчальних дисциплін: «Основи економічної безпеки», «Економічна безпека», «Економічна безпека в умовах євроінтеграції», «Фінансова безпека», «Ризик-менеджмент», «Логістичний менеджмент», «Управління інноваціями та інвестиціями» у процесі підготовки навчально-методичних і дидактичних матеріалів, а також рекомендований до вивчення під час самостійної роботи здобувачів ступеня вищої освіти «бакалавр», «магістр», «доктор філософії».

Члени комісії:

 **Юлія ЛОЗИНСЬКА**
 **Галина САВЧИН**
 **В'ячеслав БЛІХАР**
 **Олеся СЕНЮК**

ДОДАТОК Л
СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Мойса Т.В. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, 2023. № 7. DOI:<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-05>

2. Копитко М.І., Мойса Т.В. Маркетингові інструменти формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства. *Актуальні питання в сучасній науці*, 2023. № 9(15). С. 25-33. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-25-33](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-25-33) (особистий внесок здобувача: розроблено методичні засади формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства).

3. Копитко М.І., Мойса Т.В. Інвестиційна безпека підприємства в умовах актуалізації зовнішньоекономічних ризиків й євроінтеграційних процесів. *Наукові інновації та передові технології*. № 2(30) 2024. С. 830-839. DOI:[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-830-839](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-830-839) (особистий внесок здобувача: визначення місця інвестиційної безпеки підприємства в системі реагування на зовнішньоекономічні ризики та загрози).

4. Kopytko M., Liubokhynets L., Panchenko V., Moysa T., Malanchuk A. Formation of a personnel management system as a factor of increasing competitiveness and the enterprise security level in the context of digital transformation and new legal challenges *Social & Legal Studios*, 7(1), 2024. 210-220. <https://doi.org/10.32518/sals1.2024.210> (особистий внесок здобувача: охарактеризовано вплив системи управління персоналом на безпековий потенціал підприємства).

5. Копитко М.І., Мойса Т.В. Стимулювання інноваційної активності логістичних підприємств в контексті підвищення безпекового потенціалу.

Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна, 2025. № 1. С. 20-29 <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-3>
(особистий внесок здобувача: охарактеризовано фактори та особливості процесу стимулювання інноваційної активності логістичних підприємств).

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Мойса Т.В. Особливості інноваційного розвитку логістичних підприємств. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання): збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 18 листопада 2022 р.)*. Львів: ЛьвДУВС, 2022. С.241-242.

7. Мойса Т.В. Дослідження особливостей формування інноваційного капіталу підприємства. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 23 березня 2023 р.)*. Львів: ЛьвДУВС, 2023. С.86-87.

8. Копитко М.І., Мойса Т.В. Сутність інноваційно-безпекового потенціалу підприємства. *Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 року)*. Львів : ЛьвДУВС, 2023. С.64-66

9. Копытко М., Мойса Т. Features of the innovative and safety potential of the enterprise. *Modernity and scientific youth trends: Abstracts of XXVI International Scientific and Practical Conference (July 03 – 05, Hamburg, Germany)*. Hamburg: European Conference. 2023. Pp. 22-24.

10. Мойса Т.В. Визначення ключових принципів формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання): збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 24 листопада 2023 р.)*. Львів: ЛьвДУВС, 2023. С.287-288.

11. Moysa T, Moysa V. An innovative approach to the formation of the enterprise's security potential in the context of crisis situations. *3rd International Conference on economics, accounting and finance* (December 15, 2023, Estonia, Tallinn, Scientific Center of Innovative Research) PP. 22-24

12. Мойса Т.В., Копитко М.І. Особливості інноваційно-безпекового потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності: збірник матеріалів міжвузівської науково-практичної конференції* (м. Львів, 15 грудня 2023 р.). Львів: Інтерпрінт-М, 2023. С.151-153.

13. Мойса Т.В. Інноваційний потенціал підприємства в системі забезпечення економічної безпеки. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання): збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти* (м. Львів, 22 листопада 2024 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2024. С. 267-268

14. Копитко М.І., Мойса Т.В. Інноваційна діяльність сучасних логістичних підприємств умовах динамічного зовнішнього середовища та з врахуванням сучасних теорій управління. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції*. (м. Кропивницький, 30 січня 2025 р.). Кропивницький: РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка, 2025. Частина 2. С. 75-76.

15. Мойса Т.В. Характеристика можливостей підвищення власного інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств в умовах нестабільності. *Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції: збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів* (м. Харків, 4 квітня 2025 року). С. 318-319.

ДОДАТОК М

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти (18 листопада 2022 р.м. Львів, очна форма участі).
2. Всеукраїнський науково-практичний захід: Фінансові розслідування як інструмент зміцнення економічної безпеки: науково-практичний семінар (24 листопада 2022 р., м. Львів, очна форма участі).
3. Міжвузівська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених (23 березня 2023 р., м. Львів, очна форма участі).
4. Круглий стіл: Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави (12 травня, 2023 р., м. Львів, очна форма участі).
5. XXVI міжнародна науково-практична конференція (3–5 липня 2023 р., м. Гамбург, Німеччина, заочна форма участі).
6. Міжнародний круглий стіл: Обліково-фінансовий механізм в системі менеджменту (17 листопада 2023 р., м. Познань, Польща, заочна форма участі).
7. Науково-практичний семінар (23 листопада 2023 р., м. Львів, очна форма участі).
8. Всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти (24 листопада 2023 р., м. Львів, очна форма участі).
9. 3-тя Міжнародна конференція з економіки, обліку та фінансів (15 грудня 2023 р., м. Таллінн, Естонія, заочна форма участі).
10. Міжвузівська науково-практична конференція (15 грудня 2023 р., м. Львів, очна форма участі).
11. Круглий стіл: Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави(10 травня 2024 р., м. Львів, очна форма участі).

12. Міжнародний суспільно-економічний форум (24 жовтня 2024 р., м. Познань, Польща, заочна форма участі).

13. Науково-практичний семінар: Фінансова розвідка: реалії та перспективи в умовах викликів воєнного часу (15 листопада, 2024 р., м. Львів, очна форма участі).

14. Всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти (22 листопада 2024 р., м. Львів, очна форма участі).

15. Міжнародна науково-практична конференція (30 січня 2025 р., м. Кропивницький, очна форма участі).

16. XIV Міжнародна науково-практична конференція молодих учених та студентів (4 квітня 2025 р., м. Харків, заочна форма участі).

17. X міжнародна науково-практична конференція (10 квітня 2025 р., м. Бережани, заочна форма участі).