

УДК 005.52:(005.92:330)
 JEL classification: L21, M10
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(18))

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ЗМІЦНЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

СЕВОСТ'ЯНОВ Віталій

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
<https://orcid.org/0000-0002-1300-1526>

Розглянуто поняття потенціалу у загальнонауковому розумінні, системи економічної безпеки підприємства та потенціалу системи економічної безпеки підприємства. Організацію команди з метою зміцнення потенціалу СЕБ підприємства запропоновано здійснювати на основі виділених компонентів, зокрема визначеного місця в організаційній структурі підприємства, забезпечення ритмічності, періодичності та послідовності роботи, а також забезпечення компліментарності та узгодженої дії учасників команди.

Для зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства запропоновано формувати групу з представників різних підрозділів підприємства, що має забезпечити міждисциплінарний комплексний характер роботи такої групи. Основою ритмічності, періодичності та послідовності роботи такої групи мають стати її регулярні зустрічі з постановкою планів та звітуванням про здобуті результати. Для забезпечення компліментарності та узгодженої дії учасників команди із зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства запропоновано скористатися відомою моделлю учасників команди за Р. Белбіном. Для кожного з учасників команди визначено його завдання у контексті зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства, а також запропонований розподіл змістово різних завдань між окремими учасниками команди. Для спрощення та прискорення зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства запропоновано конкретні види підтримки, щодо кожного з яких обґрунтовано його необхідність та показано наслідки відсутності такої підтримки.

Ключові слова: система економічної безпеки, підприємство, потенціал, управлінська команда, учасники команди, компоненти організації, підтримка.

FORMING A MANAGERIAL TEAM FOR STRENGTHENING POTENTIAL OF AN ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY SYSTEM

SEVOSTIANOV Vitalii

East Ukrainian Volodimir Dahl National University

Concept of potential in a general scientific sense, as well as an enterprise's economic security system are examined. That allowed proposing an interpretation of a concept of potential of the enterprise's economic security system. Organization of a team aimed at strengthening potential of the enterprise's economic security system is proposed based on identified components, in particular: a defined position within an organizational structure of an enterprise, providing rhythm, regularity, and consistency of activity, and ensuring complementarity and coordinated actions of the team members.

To enhance potential of the enterprise's economic security system, it is proposed to form a group composed of representatives from different departments of the enterprise. Such an approach will ensure the interdisciplinary and comprehensive nature of the group's work. Providing the rhythm, regularity, and consistency of this group's work should be supported by its regular meetings with planning and reporting on achieved results. To ensure complementarity and coordinated actions of the team members in strengthening the economic security system's potential, it is recommended to use R. Belbin's well-known team role model. Each team member's tasks are defined in the context of enhancing potential of the enterprise's economic security system.

Three fundamentally different tasks for strengthening potential of the enterprise's economic security system are identified — organizing the team's work and coordinating efforts of its members; developing and analyzing ideas, formulating proposals; implementing planned actions and carrying out specific activities. A corresponding distribution of these tasks is proposed among the team members (according to R. Belbin).

To simplify and accelerate strengthening of the enterprise's economic security system potential, specific types of support are suggested. These types of support include consulting, informational, training and educational, financial and material, change management, and relational support. For each proposed type of support its essence is described, its necessity is substantiated, and expected consequences of its absence are outlined.

Keywords: enterprise economic security system, potential, management team, team members, organizational components, support.

Стаття надійшла до редакції / Received 20.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 11.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Поява нових та загострення вже наявних загроз та ризиків для українських підприємств, починаючи з 2022 року, істотно актуалізувала питання забезпечення економічної безпеки таких підприємств. Вирішення такого питання, з одного боку, потребує цілеспрямованих дій на рівні національної економіки в цілому. З іншого боку, кожне окреме підприємство має самостійно подбати про свою економічну безпеку. Суб'єктом забезпечення такої безпеки для кожного окремого підприємства виступає система економічної безпеки

підприємства (далі СЕБ підприємства). Дієвість та функціональність такої системи істотно залежать, у тому числі, від її потенціалу. Тому завдання, пов'язані з потенціалом СЕБ підприємства — його ідентифікація, дослідження, оцінювання, зміцнення тощо — мають як теоретичну, так і прикладну цінність.

Зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, очевидно, представляє безпосередній інтерес для забезпечення дієвості такої системи, і, згодом, забезпечення економічної безпеки підприємства в цілому. Водночас зрозуміло, що таке зміцнення не може відбуватися «саме по собі», без активних задіяних суб'єктів. Таке зміцнення потенціалу СЕБ підприємства у системі управління підприємством мають створювати певні працівники підприємства — управлінська команда для вирішення відповідного завдання. Відповідне зміцнення за сучасних складних та мінливих умов діяльності підприємства навряд чи є завданням, що можливе для виконання однією людиною. Тому завдання формування такої управлінської команди для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства є актуальним та потребує формування пропозицій із свого розв'язання.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Розробці пропозицій щодо формування управлінської команди зміцнення потенціалу СЕБ підприємства логічним чином має передувати визначення потенціалу як поняття у загальному випадку, конкретизація розуміння та змісту СЕБ підприємства, а також аналіз наявних розробок щодо управління діяльністю команди.

Поняття потенціалу є загальнонауковим та розглядається стосовно дуже різних об'єктів, рівнів та систем. У загальному розумінні потенціал трактують у такий спосіб:

наявні можливості, засоби, запаси, ресурси, що можуть бути використані з певною метою [1];

приховані здатності, сили для будь-якої діяльності, що можуть виявитися за певних умов [2];

наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення чогось [3, с. 467].

Виділяють як потенціал підприємства в цілому [4–11 та ін.], так і окремі види потенціалу підприємства, зокрема економічний [4, 12–17 та ін.], стратегічний [18–22 та ін.], конкурентний [23–27 та ін.] тощо.

Потенціал як поняття розглядають не тільки щодо підприємства в цілому, але й щодо окремих його підсистем, однією з яких є система економічної безпеки підприємства. Незважаючи на активний розвиток економічної безпекології підприємства, починаючи з 2000-х років, єдиного розуміння це поняття не отримало. Систему економічної безпеки підприємства розглядають у такий спосіб:

цілісна сукупність елементів – функцій, об'єктів та методів – та зв'язків між ними, функціонування яких спрямоване на всіляке забезпечення економічної безпеки підприємства, уникнення наявних загроз та попередження загроз та ризиків у майбутньому [28];

сукупність організаційних стосунків суб'єктів захисту, які відображають логіку їхньої поведінки при здійсненні цільових взаємопов'язаних дій організаційно-правового та економічного характеру для захисту об'єктів безпеки підприємства з використанням різних способів відповідно до прийнятої на підприємстві концепції економічної безпеки та політики економічної безпеки, що реалізує положення такої концепції [29];

комплекс взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання та спрямовані на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави від протиправних дій із боку реальних або потенційних фізичних чи юридичних осіб, що можуть призвести до істотних економічних збитків та забезпечення економічного росту в майбутньому [30];

взаємопов'язана сукупність спеціальних структур, засобів, методів і заходів, які забезпечують безпеку бізнесу від внутрішніх і зовнішніх загроз [31];

сукупність вибірково залучених до соціально-економічної взаємодії суб'єктів й об'єктів економічної безпеки підприємства; правил, принципів та процедур такої взаємодії, що визначаються безпекозабезпечувальними потребами, здібностями та функціями суб'єктів безпеки [32].

На підставі розгляду змісту понять потенціалу та системи економічної безпеки підприємства потенціал системи економічної безпеки підприємства запропоновано розуміти як наявні у підприємства можливості, засоби та ресурси, що можуть бути використані у системі економічної безпеки підприємства для його убезпечення від ризиків та загроз як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства, негативного впливу їхніх наслідків, подолання таких ризиків та загроз та обмеження їхнього негативного впливу.

Інтуїтивно зрозуміло, що потенціал системи економічної безпеки підприємства не виникає сам по собі, а є наслідком управлінських рішень, конкретних дій та зусиль щодо його створення. Зміцнення відповідного потенціалу відбувається тільки завдяки цілеспрямованим діям з боку керівництва та персоналу підприємства, що актуалізує тематику формування команди щодо зміцнення такого потенціалу. Завдання формування команд та управління такими командами не є новим для теорії на практиці сучасного управління, зокрема поняття та види команд, особливості їхнього формування та управління командами розглянуті у [33–38 та ін.]. Водночас, рекомендації щодо формування управлінської команди хоча частково й можуть мати

універсальний характер, але при цьому мають враховувати особливості основного завдання, для виконання якого й створюють таку управлінську команду.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є висвітлення пропозицій та рекомендацій щодо формування управлінської команди зміцнення потенціалу СЕБ безпеки підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Здійснення заходів із підвищення потенціалу СЕБ підприємства є колективним процесом, й не може бути здійснене зусиллями тільки однієї особи. А це обумовлює актуальність організації команди для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства та вирішення всіх супутніх завдань. Для організації команди з метою зміцнення потенціалу СЕБ підприємства та роботи такої команди виділено три принципові компоненти (рис. 1).

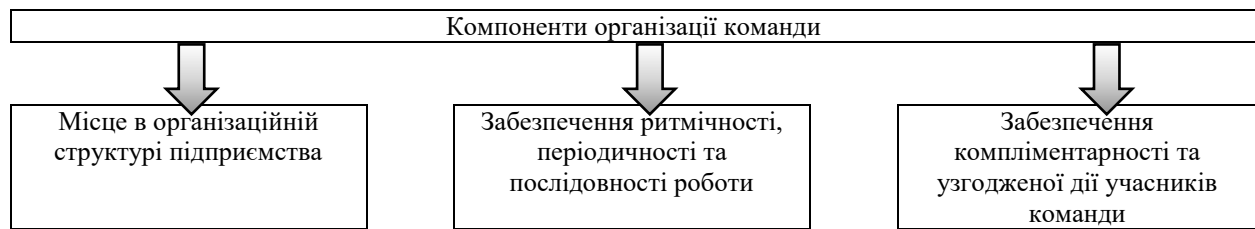


Рис. 1. Компоненти організації команди з метою зміцнення потенціалу СЕБ підприємства (запропоновано автором)

Перш за все, команда з метою зміцнення потенціалу СЕБ підприємства повинна має місце у організаційній структурі підприємства. Створювати для цього окремий підрозділ у складі функціональної структури не є доцільним, зважаючи на міждисциплінарний та періодичний характер завдання зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Крім того, відповідне завдання не є самостійним, відокремленим від інших завдань у діяльності підприємства. Навпаки, зміцнення потенціалу СЕБ підприємства є завданням, що тісно інтегроване до інших процесів в діяльності підприємства. Тому виконувати таке завдання мають люди, які глибоко обізнані з діяльністю підприємства, окремими його функціональними вертикалями та підрозділами. Відповідно, організовувати роботу команди із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства доцільно не у вигляді постійного окремого підрозділу, а у вигляді тимчасової робочої групи або комісії, до складу якої входять представники різних підрозділів та функціональних вертикалей підприємства. Формально склад робочої групи та повноваження її членів щодо завдань зміцнення потенціалу СЕБ підприємства мають бути затверджені внутрішнім розпорядчим документом на підприємстві, наприклад наказом керівника підприємства. Кожен з фахівців або керівників у складі такої робочої групи виконує свою роботу за профілем діяльності, але при цьому робить свій внесок у зміцнення потенціалу СЕБ підприємства.

Для забезпечення ритмічності, періодичності та послідовності роботи робочої групи із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства слід організувати таку роботу у вигляді періодичних регулярних зустрічей один-два рази на місяць. Більш часті зустрічі такої робочої групи не є доцільними, зважаючи на необхідність реалізації певних рішень та заходів. Менш часті зустрічі групи із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства не дозволяють забезпечити фокус управлінської уваги для вирішення завдання зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Зустрічі групи, ухвалені рішення, сформовані плани мають протоколюватися для забезпечення управлінського контролю, фіксування планів, оцінок ризиків та здійснених дій, пропозицій, думок, ідей тощо.

Для забезпечення компліментарності та узгодженої дії учасників команди запропоновано скористатися відомою моделлю учасників команди за Р. Белбіном [39]. Зміст такої моделі, принципові характеристики та завдання учасників групи є добре відомими та описаними у сучасній літературі [39–45 та ін.] й тому докладного опису не потребують. Завдання учасників команди за Р. Белбіном у контексті вирішення завдання зміцнення потенціалу СЕБ підприємства подано у табл. 1. Фактично, окремі члени команди зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, які відповідають певним ролям учасників команди за Р. Белбіном, виконують ключові завдання діяльності такої команди (рис. 2).

Кожен з учасників команди за Р. Белбіном, яка буде виконувати завдання зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, відіграє свою роль в успішній діяльності такої команди. Один член команди може поєднувати декілька ролей, але, по-перше, жоден керівник або працівник підприємства не може продуктивно та результативно відігравати всі ролі у команді; по-друге, є несумісні ролі, які принципово потребують різних психотипів і навряд чи можуть бути поєднані у одній людині; по-третє, одна людина продуктивно може відігравати не більше 3–4 ролей, що формує вимоги щодо кількісного складу відповідної команди.

Крім певних змістовних дій із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, які буде реалізовувати сформована команда, потрібною є певна підтримка дій такої команди. Така підтримка не замінює сукупності

цілових здійснюваних заходів для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, але спрощує їхню реалізацію, зменшує кількість необхідних зусиль тощо. Склад такої підтримки поданий на рис. 3.

Консультаційна підтримка зміцнення потенціалу СЕБ підприємства полягає у наданні кваліфікованих консультацій персоналу підприємства, який виконує завдання із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, для проведення процедур оцінювання, моніторингу, прогнозування, розроблення альтернатив управлінського рішення, вирішення конкретних завдань із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Таку консультаційну підтримку можуть здійснювати або кваліфіковані працівники підприємства, зокрема ті, хто у команді із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства відіграє роль експертів або генераторів ідей, або зовнішні залучені експерти, які можуть бути й не надто глибоко обізнаними щодо діяльності конкретного підприємства, але бути глибоко обізнаними у конкретних питаннях у контексті зміцнення потенціалу СЕБ підприємства.

Близькою до консультаційної підтримки зміцнення потенціалу СЕБ підприємства є навчально-тренінгова. Зміст такої підтримки полягає у підвищенні кваліфікації персоналу підприємства, який здійснює зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, та проведенні навчання з використанням різних форм навчання та тренінгів для вирішення конкретних завдань зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Різниця між цими двома видами підтримки, втім, полягає у тому, що консультаційна підтримка забезпечує уповноважений персонал підприємства готовими рішеннями та консультаціями, а навчально-тренінгова — за рахунок підвищення кваліфікації персоналу допомагає працівникам підприємства самостійно прийти до необхідних рішень та здобуття інформації.

Таблиця 1

Запропоновані завдання учасників команди із зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства (складено автором на основі [39–45])

Учасник команди за Р. Белбіном	Завдання учасника
Генератор ідей	Пошук нових шляхів використання наявних ресурсів у складі потенціалу СЕБ підприємства. Пошук джерел залучення нових ресурсів у складі потенціалу СЕБ підприємства. Пошук нових комбінацій ресурсів у складі потенціалу СЕБ підприємства для відповіді на наявні або очікувані ризики та виклики для підприємства. Підтримка комунікації у команді та настрою на пошук шляхів посилення потенціалу СЕБ підприємства
Координатор	Налагодження та підтримка всіх видів комунікації всередині команди із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Вирішення можливих організаційних конфліктів у команді. Організація спільної роботи різних учасників команди. Координування зусиль учасників команди у виконанні окремих завдань. Адаптація нових учасників команди
Фіналізатор	Завершення всіх визначених завдань із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, комбінування окремих його складників, нарощення окремих складників тощо. Підтримка робочої дисципліни та робочого психологічного клімату у команді із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Контроль результатів роботи інших учасників команди
Виконавець	Безпосереднє втілення сформованих планів. Виконання поставлених завдань щодо зміцнення потенціалу СЕБ підприємства
Мотиватор	Підтримка робочого настрою у команді. Створення індивідуальної мотивації для кожного з учасників команди із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Демонстрація власним прикладом належного ставлення до завдань зміцнення потенціалу СЕБ підприємства
Дослідник ресурсів	Пошук ресурсів та можливостей для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства на підприємстві та поза межами підприємства. Встановлення комунікацій та договірних відносин поза межами підприємства з питань зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Формування стратегічних альянсів та залучення можливостей інших підприємств для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства
Дипломат	Уникнення конфліктів з питань зміцнення потенціалу СЕБ підприємства всередині підприємства. Сприяння вирішенню наявних конфліктів. Підтримка позитивного робочого клімату у команді з питань вирішення завдання зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Підтримка комунікацій всередині команди
Експерт	Пошук рішень на складні запитання та завдання щодо зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Консультативна підтримка інших учасників групи з складних питань щодо зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Кваліфіковане оцінювання прогнозів, ризиків у діяльності підприємства, сформованих планів заходів
Критик	Критичний аналіз проблем та пропозицій щодо зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Аналіз прогнозів щодо ризиків та загроз для підприємства та їхніх наслідків. Визначення переваг та недоліків здійснюваних дій. Пошук вразливостей на підприємстві.

Іншу спрямованість має такий вид підтримки зміцнення потенціалу СЕБ підприємства як управління змінами. Очевидно, що зміцнення відповідного потенціалу може передбачати проведення змін на підприємстві — організаційних змін, звільнення персоналу, опанування нових технологій, опанування нового способу поведінки тощо. Зміни є окремим самостійним об'єктом управління на підприємстві, щодо якого вже наявний та розроблений свій управлінський інструментарій, який дозволяє долати спротив змінам, проводити такі зміни максимально результативно та у обмежений термін часу [46–49].

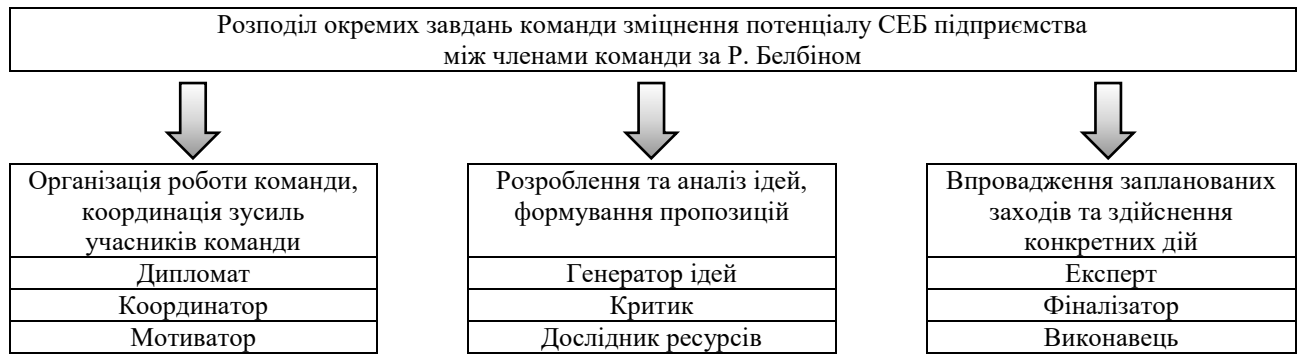


Рис. 2. Розподіл окремих завдань команди зміцнення потенціалу СЕБ підприємства між членами команди за Р. Белбіном (запропоновано автором)

Тому для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства доцільно використовувати такий інструментарій для вирішення окремих завдань, які пов'язані із впровадженням змін на підприємстві. Варто підкреслити, що управління змінами не замінює собою заходи із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, інструментарій управління змінами лише надає організаційну форму таким заходам, прискорює та спрощує їхнє виконання.



Рис. 3. Підтримка у зміцненні потенціалу системи економічної безпеки підприємства (авторська розробка)

Свою важливість має інформаційна підтримка зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Вона має вигляд надання всім суб'єктами у складі підприємства, які здійснюють зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, всієї необхідної інформації для аналізу, оцінювання ризиків та загроз, прогнозування, ухвалення управлінських рішень. Зрозуміло, що основою ухвалених управлінських рішень є інформація. І наявність такої інформації для проведення якісного аналізу, прогнозування, оцінювання ризиків, ухвалення рішень істотним чином вплине на зміцнення потенціалу СЕБ конкретного підприємства.

Для певних заходів із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства крім вдалих управлінських дій потрібні кошти, зокрема для зменшення впливу певних ризиків, оплати праці персоналу та консультантів, закупівлю спеціалізованого обладнання тощо. І тому окремим видом підтримки для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства є фінансово-матеріальна підтримка. Зміст такої підтримки прямо впливає з її назви — така підтримка охоплює наявність коштів та різних матеріальних ресурсів, які можуть бути використані для вирішення завдань зміцнення потенціалу СЕБ підприємства.

Нарешті, специфічним, але потрібним видом підтримки для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства є реляційна підтримка. Назва такого виду підтримки походить від слова «relations» англійською мовою і означає сукупність стосунків всередині підприємства та сукупність відносин підприємства із зовнішніми суб'єктами. Нерідко виконання завдань зміцнення потенціалу СЕБ підприємства потребує не тільки зусиль безпосередньо підприємства та його персоналу, але й залучення зовнішніх стосовно підприємства суб'єктів, що передбачає формування, підтримку та зміцнення стосунків із такими суб'єктами.

Всі види підтримки у зміцненні потенціалу системи економічної безпеки підприємства є необхідними, і такі види підтримки не є взаємозамінними. Негативні наслідки відсутності кожного з видів підтримки для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства подані у табл. 2.

Отже, запропоновані види підтримки у зміцненні потенціалу СЕБ підприємства є змістовно різними, але всі вони є необхідними для спрощення та прискорення зміцнення відповідного потенціалу

Таблиця 2

Наслідки відсутності видів підтримки у зміцненні потенціалу СЕБ підприємства (запропоновано автором)

Вид підтримки зміцнення потенціалу СЕБ підприємства	Наслідки відсутності виду підтримки
Консультаційна	Помилки щодо дій для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Неправильні рішення щодо зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Тривалий період ухвалення та реалізації рішень. Управлінська неадекватність ухвалених рішень (через тривалий період їхнього ухвалення)
Навчально-тренінгова	Недостатня кваліфікація персоналу підприємства, зокрема у частині навичок, для подолання окремих загроз та ризиків для підприємства, здійснення заходів щодо зміцнення потенціалу СЕБ підприємства
Управління змінами	Спротив змінам, що може ускладнювати їхнє проведення, збільшувати витрати на здійснення таких змін. Ускладнення проведення змін та збільшення їхньої тривалості. Недоведення запланованих змін до завершення
Інформаційна	Відсутність необхідної інформації для оцінювання ризиків та загроз для підприємства, прогнозування змін у зовнішньому середовищі підприємства, ухвалення необхідних рішень та можливостей для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства
Фінансово-матеріальна	Неможливість здійснення окремих заходів із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства через відсутність або недостатність коштів та/або нематеріальних ресурсів та неможливість залучення зовнішніх ресурсів, консультантів та можливостей для підприємства
Реляційна	Ускладнення впровадження заходів із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства через брак зовнішніх комунікацій підприємства, відсутність необхідних зв'язків із суб'єктами зовнішнього середовища.

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Запропоновані компоненти організації команди з метою зміцнення потенціалу СЕБ підприємства дозволяють визначити найбільш доцільне місце такої команди в організаційній структурі підприємства, створити всі необхідні передумови для ритмічності, періодичності та послідовності роботи, а також за рахунок використання моделі ролей учасників команди за Р. Белбіном забезпечити максимальні компліментарність та узгодженість дій учасників команди з урахуванням визначення для кожного учасника тієї ролі (ролей), які він буде у такій команді виконувати, та поєднання зусиль всіх учасників команди

Для забезпечення результативності дій щодо зміцнення потенціалу СЕБ підприємства запропоновано підтримку такого зміцнення різного виду, зокрема консультаційну, інформаційну, навчально-тренінгову, фінансово-матеріальну, підтримку щодо управління змінами та реляційну підтримку. Показано, що всі види такої підтримки є необхідними, й відсутність підтримки кожного з розглянутих видів матиме свої негативні наслідки для підприємства.

Формування команди зміцнення потенціалу СЕБ підприємства та створення передумов для надання необхідної підтримки є необхідним, але недостатнім для безпосереднього проведення заходів із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, тому напрямками подальших досліджень мають стати визначення принципових напрямів та підходів зміцнення СЕБ підприємства.

Література

1. Філософський енциклопедичний словник: енциклопедія / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди; голов. ред. В. І. Шинкарук. К. : Абрис, 2002. 742 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К., Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.
3. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. К. : Міжнародна економічна фундація, ТзОВ «Книгодрук», 2000. 704 с.
4. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 22–25.
5. Бугай В. З., Горбунова А. В., Ключова Ю. В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. Вісник запорізького національного університету. 2011. №1(9). С. 27–33.
6. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Діагностика потенціалу підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №1. С. 155–166.
7. Шинкаренко В., Криворучко О. Сучасне розуміння потенціалу підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2011. Випуск 18. С. 47–58.
8. Ждан О. М. Економічне обґрунтування терміну «потенціал підприємства». Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.3. С. 139–142.
9. Гончар О. І., Галкіна Ю. Г. Еволюція категорії «потенціал підприємства» та її роль в економічних дослідженнях. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. Т. 3. С. 245–247.
10. Lax L. Potent Enterprise: A Narrative of the Potential Enterprise Newsletter: Philosophical Management, Ethical Business And a Better World. Lincoln, NE: iUniverse, 2006. 160 p.
11. Savall Y., Zardet V., Bonnet M. Releasing the Untapped Potential of Enterprises through Socio-Economic Management. Geneva: International Labour Organization, 2008. 180 p.

12. Балахонова О. В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Т. 20. № 2. С. 33–40.
13. Величко О. В. Сутність економічного потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 9. С. 15–20.
14. Волот О. І., Дякова В. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку : матеріали тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 27 листопада 2017 р.). Чернігів : ЧНТУ, 2017. С. 147–149.
15. Калинюк В. Є. Економічний потенціал підприємства як передумова зміцнення його економічної безпеки. Світ наукових досліджень. 2022. Вип. 15. С. 45–50.
16. Лесик Л. І. Типологія видів і чинників формування економічного потенціалу підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23. С. 180–185.
17. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 308–313. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/45.pdf
18. Маслак О. І., Квятковська Л. А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Регіональна економіка. 2012. № 1(63). С. 91–97.
19. Бойда С. В. Еволюція трактування та сутнісно-змістова характеристика категорії стратегічний потенціал підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2010. Вип. 1. С. 83–91.
20. Гращенко І. С., Хіміч Г. О., Хіміч В. А. Економічна сутність категорії «стратегічний потенціал підприємства». Агросвіт. 2013. №3. С. 45–48.
21. Ладонько Л. С., Ганжа М. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 2. С. 109–114.
22. Отенко І. П., Даневич О. С. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 9. С. 302–307.
23. Карачина Н. П., Перцата Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2014. № 86. С. 164–172.
24. Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2013. Вип. 23. С. 51–54.
25. Лужецький А. І. Ідентифікація поняття конкурентний потенціал підприємства та підходи до його управління. Інноваційна економіка. 2013. № 8. С. 125–128.
26. Романчик Т. В., Павленко Є. В. Конкурентний потенціал підприємства: сутність поняття. 2017. Економіка. електрон. зб. наук. пр. 2017. № 1 (1). С. 136–140.
27. Сітковська А. О., Земляна А. В. Формування конкурентного потенціалу підприємства: теоретичний аспект. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/111.pdf
28. Івченко Є. А. Трансформації системи економічної безпеки підприємства. Сєверодонецьк : вид-во СХУ ім. В. Даля. 2018. 420 с.
29. Ілляшенко О. В. Методологічні засади формування та функціонування механізмів системи економічної безпеки підприємства. Дис. д.е.н. Сєверодонецьк : СХУ ім. Володимира Даля, 2016. 516 с.
30. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навчальний посібник. К. : Атїка, 2005. 432 с.
31. Коробчинский А. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 4. С. 41–45.
32. Овчаренко Є. І. Методологія формування та узгодження цілей у системі економічної безпеки підприємства. Дис. д.е.н. Сєверодонецьк : СХУ ім. Володимира Даля, 2015. 631 с.
33. Ратушняк О. Особливості формування та управління командою в проєкті. Вісник Хмельницького національного університету 2025. Том 340. №2. С. 164 – 169.
34. Волошина І., Крупський О. Емоційний інтелект як фактор успішного управління командами. Challenges and Issues of Modern Science. 2024. №3. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/246/214>
35. Богайчук В. О. Лідерство та управління командами. Природнича освіта та наука. 2024. №5. С. 5–7.
36. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. Ефективна економіка. 2015. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>
37. Голубицький М. А., Бедрій Д. І., Фаріонова Т. А., Михелев І. Л., Маршак О. І. Особливості підходів креативного управління командами в наукових проєктах. Наукові праці Вінницького національного технічного університету. 2024. Вип. 3. С. 1–9.
38. Задорожна Р. П. Потенціал використання теорії поколінь в управлінні проєктами командами. Ефективна економіка. 2024. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3519>
39. Belbin R. M. Management Teams: why they Succeed or Fail? 3rd Edition. London : Taylor & Francis, 2010. 208 p.
40. Isaac M. Carson K. A Guide to Belbin Team Roles: How to increase personal and team performance. Bridge Publishing, 2016. 78 p.

41. Гуцуляк А., Синиченко А. Сучасні технології командотворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. Економіка та суспільство. 2021. № 34. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1031>
42. Голентовська О. С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. Наука і освіта. 2014. № 5. С. 24–30.
43. Batenburg R., van Walbeek W., Maur W. Belbin role diversity and team performance: is there a relationship? *Journal of Management Development*. 2013. Vol. 32. No. 8. P. 901–913.
44. Swailes S., McIntyre-Bhatty T. The “Belbin” team role inventory: reinterpreting reliability estimates. *Journal of Managerial Psychology*. 2002. Vol. 17. No. 6. P. 529–536.
45. Gutierrez L., Flores V., Keith B., Quelopana A. Using the Belbin method and models for predicting the academic performance of engineering students. *Computer Applications in Engineering Education*. 2019. Vol. 27. Issue 2. P. 500–509.
46. Kotter J. *Leading Change*. Harvard, MA : Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
47. Cameron E., Green M. *Making sense of Change Management: A complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. 6th edition. London : Kogan Page, 2024. 568 p.
48. Hiatt J., Creasey T. *Change Management: The People Side of Change*. Fort Collins, CO: Prosci Learning Center Publications, 2012. 148 p.
49. Bridges W., Bridges S. *Managing Transitions (25th anniversary edition): Making the Most of Change*. N. Y. : Balance, 2017. 208 p.

References

1. *Filosofskyi entsyklopedychnyi slovnyk: entsyklopediia / NAN Ukrainy, In-t filosofii im. H. S. Skovorody; holov. red. V. I. Shynkaruk. K. : Abrys, 2002. 742 s.*
2. *Velykyi tumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy / Uklad. i holov. red. V. T. Busel. K., Irpin : VTF «Perun», 2001. 1440 s.*
3. *Entsyklopediia biznesmena, ekonomista, menedzhera / za red. R. Diakiva. K. : Mizhnarodna ekonomichna fundatsiia, TzOV «Knyhodruk», 2000. 704 s.*
4. Azhman I. A., Zhydkov O. I. Sutnist ta struktura ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva. *Ekonomika ta derzhava*. 2018. № 4. S. 22–25.
5. Buhai V. Z., Horbunova A. V., Kliuieva Yu. V. Teoretychni osnovy formuvannia potentsialu pidpriemstva. *Visnyk zaporizkoho natsionalnoho universytetu*. 2011. №1(9). S. 27–33.
6. Kuzmin O. Ye., Melnyk O. H. Diahnostyka potentsialu pidpriemstva. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. 2011. №1. S. 155–166.
7. Shynkarenko V., Kryvoruchko O. Suchasne rozuminnia potentsialu pidpriemstva. *Ekonomika transportnoho kompleksu*. 2011. Vypusk 18. S. 47–58.
8. Zhdan O. M. Ekonomichne obgruntuvannia terminu «potentsial pidpriemstva». *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. 2010. Vyp. 20.3. S. 139–142.
9. Honchar O. I., Halkina Yu. H. Evoliutsiia katehorii «potentsial pidpriemstva» ta yii rol v ekonomichnykh doslidzhenniakh. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2009. № 5. T. 3. C. 245–247.
10. Lax L. *Potent Enterprise: A Narrative of the Potential Enterprise Newsletter: Philosophical Management, Ethical Business And a Better World*. Lincoln, NE: iUniverse, 2006. 160 p.
11. Savall Y., Zardet V., Bonnet M. *Releasing the untapped Potential of Enterprises through Socio-Economic Management*. Geneva: International Labour Organization, 2008. 180 p.
12. Balakhonova O. V. Uzahalnennia skladovykh ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva i mekhanizm yoho rozvytku. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. 2021. T. 20. № 2. S. 33–40.
13. Velychko O. V. Sutnist ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2015. № 9. S. 15–20.
14. Volot O. I., Diakova V. V. Ekonomichnyi potentsial pidpriemstva: sutnist ta struktura. *Bukhhalterskyi oblik, opodatkovannia, analiz i audyt: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku : materialy tez dop. III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Chernihiv, 27 lystopada 2017 r.)*. Chernihiv : ChNTU, 2017. S. 147–149.
15. Kalyniuk V. Ye. Ekonomichnyi potentsial pidpriemstva yak peredumova zmitsnennia yoho ekonomichnoi bezpeky. *Svit naukovykh doslidzhen*. 2022. Vyp. 15. S. 45–50.
16. Lesyk L. I. Typolohiia vydiv i chynnykiv formuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. 2013. Vyp. 23. S. 180–185.
17. Oriekhova A. I. Ekonomichnyi potentsial pidpriemstva: sutnisni kharakterystyky ta strukturyzatsiia. *Ekonomika i suspilstvo*. 2018. Vyp. 17. S. 308–313. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/45.pdf
18. Maslak O. I., Kviatkovska L. A. Osnovni etapy otsiniuvannia stratezhichnoho potentsialu pidpriemstva. *Rehionalna ekonomika*. 2012. № 1(63). S. 91–97.
19. Boida S. V. Evoliutsiia traktuvannia ta sutnisno-zmistova kharakterystyka katehorii stratezhichnyi potentsial pidpriemstva. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu*. 2010. Vyp. 1. S. 83–91.
20. Hrashchenko I. S., Khimich H. O., Khimich V. A. Ekonomichna sutnist katehorii «stratezhichnyi potentsial pidpriemstva». *Ahrosvit*. 2013. №3. S. 45–48.
21. Ladonko L. S., Hanzha M. V. Stratezhichnyi potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka. *Naukovyi visnyk Polissia*. 2015. Vyp. 2. S. 109–114.
22. Otenko I. P., Danevych O. S. Kliuchovi elementy stratezhichnoho potentsialu pidpriemstva. *Biznes Inform*. 2014. № 9. S. 302–307.
23. Karachyna N. P., Pertsata L. I. Konkurentnyi potentsial ta yoho rol u formuvanni konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Ekonomichnyi prostir*. 2014. № 86. S. 164–172.
24. Kosianchuk T. F. Diahnostyka konkurentnoho potentsialu pidpriemstva. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»*. Seriia «Ekonomika». 2013. Vyp. 23. S. 51–54.
25. Luzhetskyi A. I. Identyfikatsiia poniattia konkurentnyi potentsial pidpriemstva ta pidkhody do yoho upravlinnia. *Innovatsiina ekonomika*. 2013. № 8. S. 125–128.
26. Romanchuk T. V., Pavlenko Ye. V. Konkurentnyi potentsial pidpriemstva: sutnist poniattia. 2017. *E-konomika. elektron. zb. nauk. pr.* 2017. № 1 (1). S. 136–140.

27. Sitkovska A. O., Zemliana A. V. Formuvannya konkurentnoho potentsialu pidpriemstva: teoretychnyi aspekt. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/111.pdf
28. Ivchenko Ye. A. Transformatsii systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Sievierodonetsk : vyd-vo SNU im. V. Dalia. 2018. 420 s.
29. Illiashenko O. V. Metodolohichni zasady formuvannya ta funktsionuvannya mekhanizmiv systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Dys. d.e.n. Sievierodonetsk : SNU im. Volodymyra Dalia, 2016. 516 s.
30. Kamlyk M. I. Ekonomichna bezpeka pidpriemnytskoi diialnosti. Ekonomiko-pravovyi aspekt : navchalnyi posibnyk. K. : Atika, 2005. 432 s.
31. Korobchynskyi A. L. Metodyka formuvannya systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Aktualni problemy ekonomiky. 2009. № 4. S. 41–45.
32. Ovcharenko Ye. I. Metodolohiia formuvannya ta uzgodzhennia tsilei u systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Dys. d.e.n. Sievierodonetsk : SNU im. Volodymyra Dalia, 2015. 631 s.
33. Ratushniak O. Osoblyvosti formuvannya ta upravlinnia komandoiu v projekti. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu 2025. Tom 340. №2. S. 164 – 169.
34. Voloshyna I., Krupskyi O. Emotsiinyi intelekt yak faktor uspishnoho upravlinnia komandamy. Challenges and Issues of Modern Science. 2024. №3. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/246/214>
35. Bohaichuk V. O. Liderstvo ta upravlinnia komandamy. Pryrodnycha osvita ta nauka. 2024. №5. S. 5–7.
36. Mukha R. A. Komanda, yii sutnist ta osoblyvosti rozvytku. Efektyvna ekonomika. 2015. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>
37. Holubyskyi M. A., Bedrii D. I., Farionova T. A., Mykheliev I. L., Marshak O. I. Osoblyvosti pidkhodiv kreatyvnoho upravlinnia komandamy v naukovykh projektakh. Naukovi pratsi Vinnytskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. 2024. Vyp. 3. S. 1–9.
38. Zadorozhna R. P. Potentsial vykorystannia teorii pokolin v upravlinni projektynykh komandamy. Efektyvna ekonomika. 2024. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3519>
39. Belbin R. M. Management Teams: why they Succeed or Fail? 3rd edition. London : Taylor & Francis, 2010. 208 p.
40. Isaac M. Carson K. A Guide to Belbin Team Roles: How to increase personal and team performance. Bridge Publishing, 2016. 78 p.
41. Hutsuliak A., Synychenko A. Suchasni tekhnolohii komandotvorennia: formuvannya «superkomand» dlia pidvyshchennia efektyvnosti personalu v period nevyznachenosti. Ekonomika ta suspilstvo. 2021. № 34. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1031>
42. Holentovska O. S. Ohliad zarubizhnykh ta vitchyznianykh pidkhodiv do problemy komandotvorennia. Nauka i osvita. 2014. № 5. S. 24–30.
43. Batenburg R., van Walbeek W., Maur W. Belbin role diversity and team performance: is there a relationship? Journal of Management Development. 2013. Vol. 32. No. 8. P. 901–913.
44. Swailes S., McIntyre-Bhatty T. The “Belbin” team role inventory: reinterpreting reliability estimates. Journal of Managerial Psychology. 2002. Vol. 17. No. 6. P. 529–536.
45. Gutierrez L., Flores V., Keith B., Quelopana A. Using the Belbin method and models for predicting the academic performance of engineering students. Computer Applications in Engineering Education. 2019. Vol. 27. Issue 2. P. 500–509.
46. Kotter J. Leading Change. Harvard, MA: Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
47. Cameron E., Green M. Making sense of Change Management: A complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. 6th edition. London : Kogan Page, 2024. 568 p.
48. Hiatt J., Creasey T. Change Management: The People Side of Change. Fort Collins, CO: Prosci Learning Center Publications, 2012. 148 p.
49. Bridges W., Bridges S. Managing Transitions (25th anniversary edition): Making the Most of Change. N. Y. : Balance, 2017. 208 p.